

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Dopady ekonomické recese na nákladní železniční dopravu
Impact of Economic Recession upon Rail Cargo Transport

Student:

Aleš Bujok

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Aleš Bujok**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Dopady ekonomické recese na nákladní železniční dopravu**
Impact of Economic Recession upon Rail Cargo Transport

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část – teoretická východiska
 3. Charakteristika společnosti ČD Cargo, a.s.
 4. Praktická aplikace
 5. Doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- GRUBLOVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: AJAK, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Václav Lednický, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010




prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestně prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl veškerou literaturu a ostatní prameny, které jsem použil, v seznamu bibliografie.

V Ostravě dne 9. července 2010

.....
vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Václavu Lednickému, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Děkuji také společnostem ČD Cargo a SŽDC za poskytnuté informace a spolupráci.

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	HISTORIE ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY.....	3
3	VÝVOJ SOUČASNÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	5
3.1	HOSPODÁŘSKÁ POLITIKA STÁTU A JEJÍ ÚLOHA V OBDOBÍ RECESE.....	5
3.1.1	Teorie hospodářské politiky	6
3.1.2	Základní cíle a problémy hospodářské politiky státu	7
3.2	HOSPODÁŘSKÝ CYKLUS A JEHO FÁZE	7
3.2.1	Fáze hospodářského cyklu a hospodářský růst	10
3.2.2	Příčiny nestability hospodářského cyklu.....	12
3.3	FINANČNÍ KRIZE V USA	12
3.3.1	Vznik a vývoj finanční krize.....	13
3.3.2	Strukturální recese v České republice.....	14
3.4	ŘÍZENÍ PODNIKU, PROTIKRIZOVÁ OPATŘENÍ A NÁSTROJE.....	16
3.4.1	Revitalizace podniku.....	16
3.4.2	Krize likvidity	19
3.4.3	Strategické řízení v období recese.....	23
3.4.4	Krizový management.....	24
3.4.5	Řízení a strategická analýza.....	26
3.5	METODY ANALÝZY PODNIKU.....	27
3.5.1	SWOT analýza	27
3.5.2	Metoda pěti sil (Porterův model).....	27
4	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	29
4.1	SKUPINA ČD, A. S.	29
4.1.1	Dceřiné společnosti.....	29
4.2	PROFIL SPOLEČNOSTI ČD CARGO, A. S.	30
4.2.1	Orgány a vedení společnosti.....	31
4.2.2	Zaměstnanecká politika.....	31

4.2.3	Přepravní segmenty v roce 2008	32
4.2.4	Interní a externí komunikace	32
4.2.5	Výzkum a vývoj	33
4.2.6	Hospodaření společnosti ČD Cargo.....	33
5	PRAKTICKÁ APLIKACE.....	35
5.1	ŽELEZNIČNÍ DOPRAVA V ČR.....	35
5.1.1	Konkurence v nákladní železniční dopravě.....	35
5.2	DOPRAVNÍ INFRASTRUKTURA ČR VE SROVNÁNÍ S EU.....	35
5.3	ZHODNOCENÍ SITUACE ŽELEZNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVY.....	36
5.3.1	Zhodnocení stavu před poklesem ekonomiky.....	37
5.4	VLIV RECESE NA ŽELEZNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVU V ČR.....	37
5.5	AKČNÍ PLÁN A KRIZOVÝ BALÍČEK.....	39
5.6	HOSPODÁŘSKÁ KRIZE V PODMÍNKÁCH NÁKLADNÍHO DOPRAVCE	40
5.7	SWOT ANALÝZA.....	44
5.8	METODA PĚTI SIL.....	46
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	48
	ZÁVĚR.....	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM ZKRATEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

Současný stav a vývoj české ekonomiky je stále velice žhavým a diskutabilním tématem, protože se promítá nejen do běžného života jednotlivců, ale také ovlivňuje ziskovost podniků i celého státu. Finanční krize vznikla v červenci roku 2007 se ztrátou důvěry amerických investorů v hodnotu hypoték. Díky globalizaci, která propojuje ekonomiky všech úrovní, se tato krize prohloubila a zaplavila všechny světové trhy. V té době se finanční krize stala krizí světovou a hospodářskou.

Celosvětové krizi se nevyhnula ani Česká republika. Krize způsobila pokles výkonnosti české ekonomiky. Firmy se potýkaly s nízkou poptávkou, což mělo vliv na výši tržeb a zisku. Malé i velké firmy musely sáhnout po úsporných opatřeních, omezovaly investice a redukovaly mzdové náklady. Dopady hospodářské, resp. odbytové krize ovlivnilo především dopravce, a to jak siliční tak železniční. Příčinou poklesu přepravního trhu byl pokles přepravní poptávky domácích a zahraničních zákazníků, a to jak na straně vstupů při přepravách surovin ke zpracování, tak i na straně vstupů v souvislosti s odbytem produktů z výrobních závodů. Dopravci působící na evropském trhu jsou závislé především na zahraniční ekonomice. Segment mezinárodních přeprav tvoří více než polovinu většiny přeprav dopravců.

Výsadní postavení v nákladní železniční dopravě zaujímá společnost ČD Cargo, která je dceřinou společností Českých drah, a. s. ČD Cargo se řadí mezi pět největších dopravců v EU. I přes uvedené skutečnosti i tento dopravce pocítil hospodářskou krizi, která se projevila poklesem přepravených tun, tzn. poklesem zisku. ČD Cargo by se mohla stát vzorným příkladem, jak využít recesi ke svému prospěchu. Dcera Českých drah nelenila a na základě akčního plánu implementovala do řízení krizový balíček.

Cílem této práce není zjišťovat veškeré aspekty a dopady současné hospodářské krize na českou a světovou ekonomiku, či navrhnout sérii nástrojů k

odstranění vzniklých škod a to z důvodu, že společnost již svůj záchranný finanční plán připravila a zrealizovala.

Primárním úkolem bakalářské práce „Dopady ekonomické recese na nákladní železniční dopravu“ je zhodnotit krizové nástroje, které společnost použila, dále zhodnotit současný stav v železniční dopravě a pomocí SWOT analýzy určit silné a slabé stránky i hrozby a příležitosti daného odvětví i vybrané společnosti. K důkladnému prozkoumání konkurenčního prostředí je využita také metoda „Model pěti sil“ od M. Portera.

Výsledek práce může sloužit jako informativní příručka, rádce pro střední i menší firmy, které plánují odstartovat ozdravný proces ve své organizaci. Společnost ČD Cargo může tento materiál využít v případech, kdy společnost bude opět ovlivněna negativními vnějšími vlivy, popř. nebude dosahovat požadovaných ekonomických výsledků.

Práce je členěna na dvě části. Teoretická část definuje hospodářský cyklus a jeho fáze, popisuje příčiny a dopady ekonomické krize na nákladní železniční dopravu. Další část se zaměřuje na oblast managementu a na jeho úlohu. Načerpané znalosti z teoretické části jsou využity a implementovány v praxi na vybranou společnost. Mimo jiné je zhodnocen současný stav v daném odvětví a nechybí ani predikce budoucího stavu. V práci je také definován krizový balíček i protikrizová opatření společnosti ČD Cargo, které byly použity v rámci akčního plánu.

Druhá kapitola poskytuje teoretické východiska dané problematiky, definuje hospodářský cyklus a jeho výkyvy, seznámí s okolnostmi vzniku finanční krize v USA, globální hospodářské krize v České republice, zhodnotí dopady recese na dopravní přepravce i dopravní odvětví. Efektivnost a kvalita zvolených prostředků nemůže být zcela zhodnocena, protože jejich účinnost se projeví až v celkovém hospodaření a objeví se v účetních výkazech roku 2010. Celkově by mohl být akční plán zhodnocen v prvním čtvrtletí roku 2011.

2 Historie železniční dopravy

Historie železniční dopravy v České republice se začala psát od 20. let 19. století. Železnice byly budovány primárně pro nákladní dopravu, přičemž se střídala období, kdy byly budovány a provozovány komerčními subjekty, s obdobími zestátnování, státních investic či státní podpory. V Česku bylo v roce 2008 celkem 9513 km železničních tratí ve vlastnictví státu, přes 100 kilometrů regionálních tratí vlastněných jinými subjekty a velký počet vleček.

První tratí v Česku byla **koněspřežná železnice** Linec – České Budějovice, která byla zprovozněna v roce 1827 a dále pak trať Lánská koněspřežná, otevřená v roce 1830. Obě tyto železnice jsou uváděny jako **nejstarší železnice v kontinentální Evropě**. V polovině 19. století byla koněspřežná dráha nahrazena **parostrojní železnicí**, hlavně díky společností *Severní dráha císaře Ferdinanda (KFNB)*, za níž stál zejména vídeňský bankéř Salomon Mayer Rothschild. Druhá polovina 19. Století se vyznačuje budováním regionálních tratí v kompetenci daňově zvýhodněnými soukromými společnostmi, převážně ovládané francouzským kapitálem.

Obr. 2.1: vlevo-uhelný vagon z r.1833, vpravo-parní lokomotiva řady 556.0



Zdroj: <http://cs.wikipedia.org>

Po první světové válce a vznikem Československa se zdvojkolejňovaly hlavní tratě, stavěly železniční tratě na Slovensku a především se začala prosazovat **elektrifikace železnice**. Koncem třicátých let 20. století se začaly masivně nasazovat motorové vozy na lokální a dálkové tratě, a v roce 1936 bylo Československo **nejmotorizovanější železnicí v Evropě**.

Po 2. světové válce byly budovány především tratě do sousedních socialistických zemí a železniční vlečky do nově vznikajících podniků. Rozšiřovala se především elektrifikace hlavních železničních uzlů a v roce 1980 byl definitivně ukončen provoz parní trakce.

Po roce 1989 docházelo k postupnému útlumu nákladní železniční dopravy a **rušení** některých nevyužívaných **regionálních tratí**. V roce 1994 byl přijat nový Zákon o drahách, který začal připravovat půdu pro **konkurenci dopravců a privatizaci některých regionálních tratí**. Zejména v okolí velkých měst vzniká linkový systém příměstské a regionální dopravy integrovaných dopravních systémů. Vznikají nové zastávky. V dnešní době **probíhá rozsáhlá modernizace tratí na čtyřech tranzitních koridorech** v délce 1442 km, pátý koridor Praha – Liberec je ve fázi předběžných studií.

3 Vývoj současného hospodářství

V současnosti existuje nemálo publikací, studií a analýz zkoumající výkyvy ekonomiky, hospodářský cyklus i dopady recese na české podnikatele. Komplexní teoretický rámec o této problematice byl již dávno sestaven, a proto úkolem této teoretické části bude přiblížit krizi ne z makroekonomického či mikroekonomického hlediska, ale z pohledu managementu postižených firem. Cílem této části bude nastínit chování managementu společností v období recese, vysvětlí význam strategického řízení a krizového managementu. Poznatky jsou čerpány ze zdrojů publikační činnosti odborníků z oboru např. V. Lednický a jeho publikace *Strategický management*, P. Kotler a jeho kniha *Marketing a management* či E. Grublová se svou *Podnikovou ekonomikou*.

Hlavním tématem práce je recese a její vliv na ekonomické subjekty. Recese je fází hospodářského cyklu, jehož sledování je zájmem hospodářské politiky státu. Proto bych v úvodu této práce jen stručně vymezil pojem „hospodářská politika státu“ a uvedl tak čtenáře do dané problematiky.

3.1 Hospodářská politika státu a její úloha v období recese

Ekonomové charakterizují hospodářskou politiku jako způsob, formu chování státu při realizaci základních ekonomických cílů společnosti. Definice, vymezující ekonomickou politiku, je obrovské množství. Odborné publikace uvádějí tyto, např.: *Hospodářská politika zkoumá a vysvětluje fungování národního hospodářství, v rámci kterého vykonávají subjekty své ekonomické, ale i další činnosti, a to s cílem uspokojit své potřeby*¹. Na základě získaných poznatků o chování ekonomických subjektů navrhuje způsoby řešení problémů, které vznikají v průběhu hospodářských procesů. *Hospodářská politika zkoumá a vysvětluje ekonomické aspekty rozhodnutí subjektů a jejich vliv na ekonomický rozvoj. Současně však respektuje politické, sociální, vlastnické zájmy při rozdělování a tvorbě produktu.*²

¹Vymezení potřeb např. viz A. Maslow

² PELLEŠOVÁ, P. *Hospodářská politika A*. Distanční studijní opora. OPF Karviná. 206 s. ISBN 80-7248-370-6

Mimo jiné, zkoumá možnosti, nástroje, politické i společenské podmínky, předpoklady a postupy realizace opatření v hospodářské praxi. *Hospodářská politika analyzuje vývojové trendy v hospodářství a zpracovává dlouhodobé strategické záměry vývoje ekonomiky, analyzuje příčiny poruch ve vývoji ekonomiky, zpracovává návrhy řešení vzniklých situací, nabízí soubor nástrojů pro dosažení vytyčených cílů*³.

3.1.1 Teorie hospodářské politiky

Tyto ekonomické teorie analyzují situace, do kterých se může praktická hospodářská politika dostat. Následně sděluje svůj názor a účinné nástroje řešení, které podstatným způsobem mohou ovlivnit hospodářský cyklus.

Podle systémově ucelených skupin nástrojů lze politiku dělit na tyto části:

Fiskální politika – je chápána jako makroekonomicky motivované využití systému veřejných financí. Se záměrným využitím změn objemu a struktury veřejných příjmů a výdajů, s cílenou volbou, typem a objemu rozpočtového salda a způsobu jeho krytí se politika snaží dosáhnout žádané úrovně či stabilizaci úrovně reálných makroekonomických proměnných (*míra ekonomického růstu, úroveň zaměstnanosti*). Jedná se o politiku poptávkově orientovanou, což znamená, že ovlivňuje agregátní poptávku a v konečném důsledku i produkt a zaměstnanost⁴. Základními nástroji jsou zabudované stabilizátory a diskreční opatření⁵.

Monetární politika – popisována jako peněžní a úvěrová politika, v nejširším pojetí je souhrnem opatření a zásad centrální banky, která se prostřednictvím monetárních nástrojů snaží regulovat množství peněz v oběhu a tím dosáhnout

³ PELLEŠOVÁ, P. *Hospodářská politika A*. Distanční studijní opora. OPF Karviná. 206 s. ISBN 80-7248-370-6

⁴ *Agregátní poptávkou* se v ekonomické teorii rozumí souhrn výdajů všech subjektů (domácností, firem, států, dovozců). Neboli agregátní poptávka (AD) se rovná součtu spotřeby (C), hrubých investic (I), veřejných výdajů (G) a čistých vývozů (NX). Má klesající průběh, s inflací klesá bohatství, růst mezd se opoždí za růstem cen produktů, při vysoké inflaci investoři znejistí. Má konvexní tvar, protože dané efekty slábnou, poptávka nemůže klesnout pod minimum dané životními potřebami (Nezval, 2006).

⁵ BALDWIN, R. *Ekonomie evropské integrace*. Praha: Grada Publishing, 2007. 480 s. ISBN 978-80247-1807-1. Baldwin definuje zabudované stabilizátory jako automaticky fungující nástroje, kdy rostou výdaje na podpory v nezaměstnanosti a jiné sociální dávky, což vede k výdajovému zatížení rozpočtu a fiskální politika je automaticky expanzivní, tyto účinky jsou nazývány jako vestavěné stabilizátory. Diskreční nástroje vyžadují přímé rozhodnutí o změně daní nebo výdajů.

základního cíle monetární politiky – dlouhodobé stability měny. Centrální banka řídí peněžní zásobu, pohyb úrokové míry, což ovlivňuje úroveň rovnovážného důchodu, úroveň zaměstnanosti, pohyb cenové hladiny (tj. míru inflace) a platební bilanci. Monetární politika může být restriktivní (snižuje množství peněz v oběhu), nebo expanzivní (zvyšuje množství peněz v oběhu).

Vnější obchodní a měnová politika – záměrné zásahy státu za účelem regulace toku zboží, služeb a kapitálu mezi domácí a zahraniční ekonomikou. Mezi nejvýznamnější nástroje patří cla, sazebníky, celní řízení, licenční konání, kvantitativní restrikce apod. Podle zaměření hospodářsko-politických zaměření (stabilizační, strukturální, regionální, důchodovou apod.)

3.1.2 Základní cíle a problémy hospodářské politiky státu

Splněním tradičních cílů hospodářské politiky dochází k maximalizaci společenského blahobytu jednotlivců daného státu. Základní cíle jsou směřovány těmito hlavními směry:

- *trvalý a přiměřený hospodářský růst, indikovaný přírůstkem HDP*
- *stálá cenová hladina, měřená procentem růstu cenové hladiny, tj. mírou inflace*
- *dostatečně vysoká zaměstnanost identifikovaná mírou zaměstnanosti*
- *vnější ekonomická rovnováha, charakterizována přebytkem obchodní bilance, podílem vnějšího přínosu na HDP.*

Zájem ekonomické politiky státu se soustřeďuje na hospodářský cyklus, ekonomickou rovnováhu a ekonomický růst. Proto stát používá prostředky neboli státní zásahy, aby zabezpečil stálý a plynulý rozvoj ekonomiky bez velkých otřesů. Ne vždy však jsou tyto nástroje efektivní a v konečném efektu mohou negativně ovlivnit hospodářský cyklus

3.2 Hospodářský cyklus a jeho fáze

Hospodářská politika neustále sleduje hospodářský cyklus, protože základní cíle její politiky jsou právě ovlivňovány hospodářským cyklem a jeho fázemi. Hospodářský cyklus ovlivňuje nejen stálou cenovou hladinu – inflaci, deflaci, ale má

vliv také na HDP, na zaměstnanost, resp. nezaměstnanost, a také celkově na rovnováhu ekonomiky daného státu.

Hospodářský cyklus lze obecně vymezit jako výkyvy ekonomické aktivity, které mají podobu kolísání reálného produktu kolem produktu potencionálního (Jílek, 2004). Pohyb daných veličin má dvojí podobu, buď proměnná kolísá kolem relativně stálé hodnoty, nebo se jedná o trendové změny⁶. Tento pohyb, resp. vývoj reálného produktu se nazývá **fluktuace**. Tyto fluktuace můžou mít dvojí dopad, vznikne buď produkční, nebo inflační mezer. **Produkční mezer** charakterizuje deflační fázi cyklu, tj. kontrakci, kdy reálný produkt je nižší než potencionální. **Inflační mezer** je typická pro vrchol expanze, kdy reálný produkt je vyšší než potencionální.

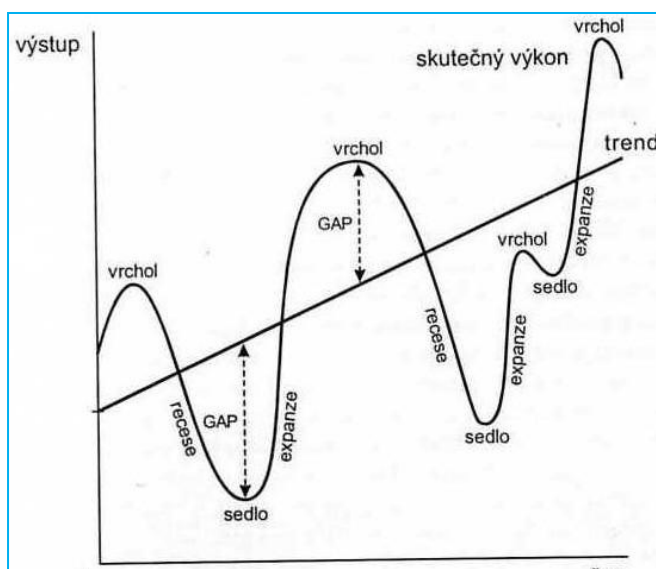
Fluktuace v reálných veličinách se děje bez ohledu na dění v oblasti fiskální či měnové. Východiskem je fakt, že fluktuace v ekonomickém vývoji existovala a existovat bude. Pokud za výkyvy stojí např. **šoky** (změny cen na světových trzích, technologické změny, nové objevy, změna preferencí), které vyvolávají změny v relativních cenách posléze také strukturální změny, jedná se o faktory, s nimiž si ekonomika dokáže poradit za pomoci svých přirozených mechanismů. Od hospodářské fluktuace musíme odlišovat pojem hospodářský cyklus, jenž je spuštěn umělými zásahy do ekonomiky, tedy regulací měny, jenž může nastavením podmínek pozitivně ovlivnit danou ekonomiku, na straně druhé může ovšem vyvolat recesi (Rybaček, 2007).

Ekonomické školy považují cyklus za vlastnost, kterou disponuje každý tržní systém. Definují ho jako vrozenou vadu kapitalismu. Marxisté hovoří o cyklech vyvolaných „nadvýrobou“, keynesiánci zase hovoří o „selhání trhu“, jež produkuje nedostatečnou agregátní poptávku, a volají po vládě ekonomické aristokracie, která by vše zachránila svou progresivní politikou „jemného doladování“⁷.

⁶ **Potencionální produkt** je maximální úroveň GNP, které lze dosahovat při daném stavu technologie a počtu obyvatel, aniž dochází k urychlení inflace. **Reálný produkt** je skutečně vytvořený reálný produkt, obvykle rozdílný od potencionálního produktu v závislosti na fázi cyklu.

⁷ ŠÍMA, J. *Trh v čase a prostoru*. Praha: Liberální institut, 2000. 113 s. ISBN 80-86389-09-X

Obr. 3.1: Hospodářský cyklus a jeho fáze



Zdroj: www.miras.cz

Hospodářský cyklus má čtyři fáze, tj. **vrchol**, **kontrakci**, **sedlo** a **expanzi**. Expanze následuje po kontrakci a body obratu leží mezi nimi. Průběh cyklů je často nepravidelný a kolísá i délka cyklů. Zdrojem cyklického vývoje ekonomiky mohou zejména výkyvy agregátní poptávky v závislosti na stochastických činitelích (*tzv. akcelerační princip*)⁸.

Ne každou změnu (výkyv) v hospodářské aktivitě lze označit za hospodářský cyklus. Rakouští ekonomové rozlišují velice pečlivě mezi běžnými hospodářskými fluktuacemi na straně jedné a hospodářským cyklem na straně druhé. Hospodářská fluktuace je každodenní součástí každé ekonomiky, jedná se o obyčejné změny. Mění se lidské preference, dochází k politickým, sociálním i jiným změnám, ty jsou ovšem přirozené a každá ekonomika na ně umí reagovat. Lidé si ovšem nepřejí zažívat náhlé změny např. ve výrobě, či spotřebě a začnou tyto změny očekávat a tím přizpůsobují své chování očekávané prudké změně, začnou rozkládat svou spotřebu v čase, budou vytvářet rezervy, obchodovat s termínovanými instrumenty, přeorientují se na svou výrobu a tím způsobí jedině – opravdový skok v hospodářském cyklu⁹.

⁸ RUSMICOVÁ, L., SOUKUP, J. Makroekonomie – základní kurs. Melandrium, 2002. str. 74 – 79.

⁹ ŠÍMA, J. *Trh v čase a prostoru*. Praha: Liberální institut, 2000. 113 s. ISBN 80-86389-09-X

3.2.1 Fáze hospodářského cyklu a hospodářský růst

Cyklus má dva směry, buď klesá, nebo stoupá. V prvním případě hovoříme o tzv. **kontrakci** (recese, deprese, krize), která je charakteristická tím, že klesá vývoj ekonomiky, klesá produkce, omezuje se výroba atd., nejnižší úroveň je tzv. dno. Poté následuje **expanze** (oživení, boom, konjunktura), kdy se ekonomika rozšiřuje, dochází k lepšímu uspokojování potřeb, nejvyšším bodem je zde vrchol. Poté opět následuje kontrakce. V ekonomických publikacích se můžete setkat také s pojmy např. stagnace (situace, kdy produkt se nemění), nebo stagflace (pokles produktu spojen s rostoucí nezaměstnaností a inflací).

Hospodářský cyklus má 4 fáze:

a) konjunktura (expanze) = období rozmachu. Nastupuje oživení ekonomiky, která se začíná zotavovat, zvyšují se podnikové i spotřebitelské výdaje. Podniky více investují a očekávají vysoké zisky, nezaměstnanost klesá s najímáním dalších pracovníků a celkově se zvyšuje životní úroveň.

Fáze konjunktury zpravidla vede k vzestupu cen nemovitostí, cenných papírů a dalších aktiv, na základě sebenaplňujících se prognóz dochází k investování na úvěr a následně k tzv. „prasknutí bubliny“, která vede k poklesu cen aktiv, nevracení úvěrů, bankrotům bank.

b) vrchol = horní bod obratu. Podniky produkují na plný výkon. Podnikové investice jsou na vysoké úrovni, v ekonomice je (téměř) plná zaměstnanost (tzv. ti, kteří mají o práci zájem, ji mohou najít, získat). Poptávka po statcích a službách se zvyšuje, zvyšují se i ceny. Skutečný produkt je na maximální hranici (viz. Produkční křivka možností), produkci lze zvyšovat pouze jen investicemi do nových kapacit. Přebytková poptávka a nedostatečná nabídka vede k růstu inflace.

c) recese (popř. deprese trvá-li déle než ½ roku) = období útlumu. Podniky a spotřebitelé snižují své výdaje, klesají investice, klesá míra inflace, cenová hladina, a kurzy akcií, nevýkonné či zadlužené podniky krachují.

d) dno (sedlo) = dolní bod obratu Výkon ekonomiky je na nejnižší úrovni, hospodářská aktivita a reálný produkt klesnou na nejnižší úroveň, výrobní kapacity jsou nevyužity, je vysoká míra nezaměstnanosti, nízká úroveň spotřebitelské poptávky.

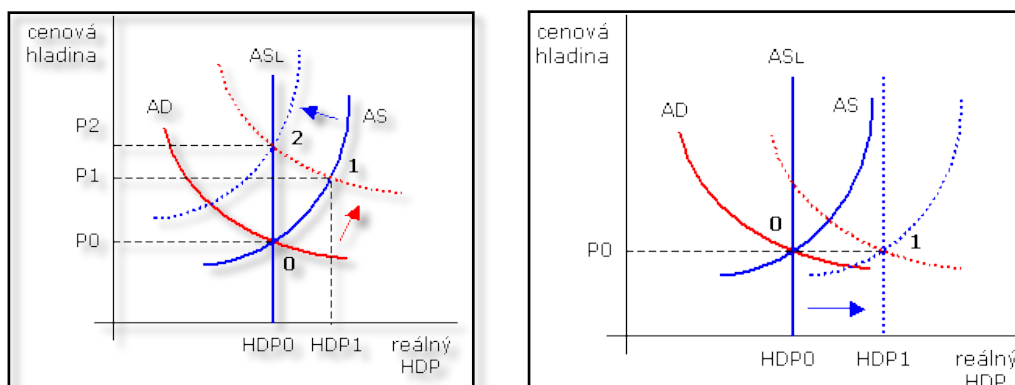
Hospodářský růst

Hospodářský růst neboli růst reálného HDP je rychlost, jakou je schopna daná země zvyšovat svou produkci. Motorem ekonomického růstu jsou investice do kapitálu, díky kterým dochází k nárůstu produktivity práce. Z dlouhodobého pohledu je růst HDP rychlostí, jakou společnost navyšuje své produkční kapacity. A na co je nutné upozornit, ne každé růst HDP je skutečným růstem hospodářství. Existují faktory, které zkreslují danou situaci, hovoříme o bankovní soustavě tvorbě peněz. Způsob jak rozlišit pravý a falešný růst spočívá v analýze trhu, kde se střetávají nabídky prodejců a poptávky kupujících a vytváří se tak cena statků a služeb.

Hospodářská expanze (falešný hospodářský růst)

V druhé polovině 20. století se mnozí politici i ekonomové domnívali, že emisí nových peněz mohou pomoci ekonomice k růstu. Jejich názor byl ovšem zcela mylný. Nadměrným přiléváním peněz do ekonomiky reálný HDP zvyšovat nelze, zvyšuje se tak pouze inflace. Peněžní injekce způsobí, že vznikne iluze o zvýšení kupní síly obyvatelstva. Lidé jsou na pohled bohatší, zvyšuje se jejich poptávka po statcích a službách, která ovšem naráží na nedostatečné produkční kapacity. Hospodářství poroste jen za cenu přetěžování se celé ekonomiky. V takovém to nestabilním prostředí nelze dlouho vydržet. Peněžní pomoc sice zpočátku vyvolá růst hospodářství, nakonec se však obrátí pro ekonomiku, výkon hospodářství klesne na původní hodnoty a to jediné co po expanzi zbude, je zdražení všech služeb a statků kolem nás. Tajemství hospodářského růstu je skryto na straně nabídky – investicemi do kapitálu navyšovat produkční kapacitu ekonomiky.

Obr. 3. 2: Hospodářský růst a hospodářská expanze



Zdroj: www.euroekonom.cz , navštíveno dne 2010-05-13.

3.2.2 Příčiny nestability hospodářského cyklu

Obecně je střídání období růst-stagnace shrnuto do několika příčin:

- a) **šoky ze strany poptávky** – Tyto šoky souvisí s hospodářskou expanzí, která je popisována výše. Injekce peněz vyvolá ekonomickou iluzi, která je následně vystřídána recesí. Někdy je recese vyvolána i samotnou ČNB a jejím neodborným chováním na základě nepřesných informací. Dalším činitelem je sám spotřebitel, který mění své ekonomické nálady, tj. očekávání spotřebitelů. Spotřebitelé, kteří očekávají, přizpůsobují své chování situaci, která vlastně ještě nenastala, což v konečném důsledku stav přivolá.
- b) **šok ze strany nabídky** – Dochází k nárůstu výrobních nákladů. Příkladem může být např. zničená úroda zemědělských plodin vlivem přírodních *katastrof*, nepříznivým *počasím*, *silné hurikány*, které mohou zastavit těžbu ropy v Mexickém zálivu, Irán a jeho cenové *embargo* na vývoz ropy, *mohutné záplavy*, *celní bariéry*, *revoluce* apod.
- c) **strukturální výkyvy** – souvisí s útlumem výroby v jednom ekonomickém oboru, např. hutnictví.
- d) **politický hospodářský cyklus** – patří mezi vnější teorie hospodářského cyklu. Vychází z toho, že volení zástupci obyvatel mohou díky fiskální a monetární politice manipulovat s ekonomikou tak, aby podpořili své volební výsledky. Obvykle to znamená, že po volbách se zavede tuhý úsporný hospodářský režim a zhruba za rok před volbami se naopak začne prosazovat hospodářská politika.

3.3 Finanční krize v USA

Tato kapitola stručně popisuje původ a vývoj finanční krize, která nakonec zachvátila všechny celosvětové trhy, což je charakterizováno jako „**Globální hospodářská krize**“. Obecně je slovo „*krize*“ popisováno jako rozhodující obrat, průlom, moment či přechodné stádium mezi dvěma fázemi. Ekonomické teorie v publikacích používají různá označení pro krizi, např. finanční, hospodářskou, světovou, globální, ekonomickou, realitní, ropná krize apod. Hospodářská krize je jedna z fází hospodářského cyklu, periodicky se období a které se projevuje poklesem nezaměstnanosti, snižováním mezd, omezováním výroby, likvidací majetku. Pod pojmem finanční krize se skrývá bankovní, hypoteční či měnová krize.

Finanční krize se týká především ČNB, komerčních bank, měnového kurzu, úrokům atd.

3.3.1 Vznik a vývoj finanční krize

Finanční krize vznikla a začala se rozvíjet v USA již v roce 2000. V roce 2006 splaskla realitní bublina, a její následky pocítil celý svět. Každá událost, stejně tak i každá krize má své příčiny. Příčiny hypoteční krize v USA bychom mohli chronologicky shrnout a rozložit je tak v čase. V roce 2000 došlo v USA k pádu nadhodnocených technologických akcií. Příčinou byla vidina rychlého zisku prostřednictvím internetu. Stovky firem si založili své podnikání na internetu. Vytvářeli si emailové komunikace (Hotmail, Yahoo), sdílela se hudba apod. Byly investovány miliardy do internetových sítí, serverů, programování a to vše s pětiletou návratností. Kombinace peněz zdarma, vidiny zisku, neuvážených investic, nepřiměřených očekávání a zrodu doposud neznámých technologií se stala americké ekonomice osudná. V roce 1999 – 2000 chtěl s vidinou zisků do technologií investovat každý. Domácnosti jako smyslu zbavení si pořizovaly akcie a v mnoha případech na dluh a analytici akciový trh podporovali s nepravdivými, nerealistickými předpověďmi. V roce 2000 akciová bublina splaskla. Cena akcií měřená indexem NASDAQ se během tří let vrátila na hodnotu v letech 1997. Část firem zkrachovala, někteří zůstali, ale museli zeštíhlit počet zaměstnanců. Firmy ploště omezily investice nejen do internetových technologií, domácnosti omezily své výdaje. Kurz dolaru se snižoval. V tu dobu se do hry vložila americká centrální banka a během roku snížila základní úrokovou sazbu z 6,5 na 1,75 procenta. Růst výše splátek hypoték v kombinaci s rekordním růstem cen pohonných hmot donutil domácnosti snižovat výdaje spotřebního zboží a služby. V USA poklesla poptávka po automobilech, elektronice, nábytku i stavebninách. Nejzatíženější domácnosti přestaly splácet měsíční splátky hypotéky, domy byly následně zabaveny¹⁰.

Shrnutí příčin finanční krize:

- poskytnutí obrovského množství hypoték nesolventním klientům
- silná konkurence a vysoká zadluženost občanů
- znemožnění prodeje úvěrových produktů

¹⁰ JANDA, J. Vznik, vývoj a předpovědi, [online], 2008-10-29. [cit. 2010-06-12]. Dostupné z WWW:< <http://www.mesec.cz/clanky/financni-krize-vznik-vyvoj-a-predpovedi/>>

- spekulativní a neprůhledné finanční produkty i neexistence kontroly ani regulace

Shrnutí důsledků finanční krize:

- ***sekuritizace*** (*sdružování pohledávek z úvěrů jako nelikvidních aktiv do balíků, které odkoupí nebankovní instituce*).
- ***nedostatek likvidity a kapitálu finančních institucí***
- ***zhoršená dostupnost úvěrů pro nebankovní subjekty***
- ***zvýšení úrokových sazeb***

3.3.2 Strukturální recese v České republice

Globální hospodářská krize zaútočila i na českou ekonomiku. Zasaženy byly všechna odvětví – některé méně, některé více. Mnoho firem vyhlásilo bankrot, ztlumovala se výroby a díky redukcím nákladů se propouštělo.

Domácí finanční systém byl před krizí dobře postaven, nepřímé dopady finanční krize byly omezené. Reálná ekonomika byla díky své otevřenosti a závislosti na exportech součástí bubliny výrobních kapacit, proto reálná ekonomika byla postižena výrazně více. Pro českou ekonomiku je tato krize pouze krizí dovezenou¹¹. Ekonomové se shodují, že současná recese je nejsilnější od druhé světové války. Podle prognóz je to recese hluboká, dlouhá a následné oživení bude velmi pomalé. Významné firmy na českém trhu však nevidí recesy tak černě, ale využívají ji k implementaci ozdravných procesů. Recese definována jako situace, kdy klesá reálný hrubý domácí produkt a to v délce více jak dvou čtvrtletí. Jde o běžnou část ekonomického cyklu, kdy se střídá růst a pokles. V praxi dochází k tomu, že v době konjunktury se firmy nechají utěšit růstem a nesnaží se zefektivňovat své podnikání, protože to nemají zapotřebí. Na trh vstupují nové firmy, protože dosahovat zisků je pro ně snadné. Na druhé straně stojí spotřebitelé. S růstem spotřebitelských příjmů, roste jejich životní úroveň, která ovšem něco stojí. V konečném důsledku spotřebitelé utrácí více a více a méně spoří.

Roste poptávka i nabídka, ale pouze do doby než se trh přesytí. Současnou krizi odstartovalo přesycení segmentu residenčních nemovitostí. Spustil lavinu, která zasáhla všechny sektory ekonomiky. Ekonomika se dlouho těšila blahobytu, proto

¹¹ SINGER, M. Dopady hospodářské krize na českou ekonomiku a její finanční sektor. Powerpoint. ČNB, 2009.

bude nynější recese dlouhá a hluboká. Tento proces je ovšem z dlouhodobého hlediska přirozený a užitečný, neboť pročistí trh od neefektivity. Recese způsobuje pokles průmyslové výroby a pokles tržeb obchodníků. Naopak prudce roste nezaměstnanost. Lidé mají strach, méně spotřebovávají a více spoří. Tento pokles spotřeby ovšem způsobuje ještě větší prohloubení recese.

Česká ekonomika dosáhla nejvyššího ekonomického růstu měřeného meziročním vývojem v 1. čtvrtletí roku 2007, a to o 7,6 %. Od té doby docházelo k postupnému snižování dynamiky růstu, a ve čtvrtém čtvrtletí roku 2008 nabylo tempo růstu záporných hodnot. Tento trend pokračoval i v prvním čtvrtletí roku 2009, kdy HDP pokleslo o 4,5 %. Ekonomové potvrdili, že naše ekonomiky sklouzla do recese. K nejvýraznějšímu dopadu recese došlo ve zpracovatelském průmyslu. Meziroční pokles se pohyboval v rozmezí 12 – 13%. Na sektor služeb dopadla krize s určitým zpožděním, největší pokles byl zaznamenán na začátku roku 2009. Ekonomickou krizí byl zasažen také sklenářský průmysl, kde došlo k mnoha bankrotům. Nejvýraznější dopad měla krize na odvětví výroby dopravních prostředků, které má téměř pětinnový podíl na tržbách zpracovatelského průmyslu. Dopady ekonomické recese a ochlazení české ekonomiky se začaly projevovat na zaměstnanosti, propuštění se týkalo většinou zaměstnanců s nízkou kvalifikací. Brzdícím faktorem byl především zahraniční obchod, resp. výše exportu, ale také pokles výdajů na tvorbu hrubého kapitálu.

Ve službách klesly tržby v 1. čtvrtletí meziročně o 7,8 %, největší propad zaznamenaly profesní, vědecké a technické činnosti. Zřejmě korelace s vývojem průmyslové produkce a zahraničního obchodu se objevila v odvětví dopravy, kde klesly tržby o 10 %, z toho čtyři pětiny ovlivnila pozemní doprava. I v druhé polovině roku 2009 pokračoval pokles průmyslové produkce. Automobilový průmysl je tahounem české ekonomiky. Díky nízké poptávce byly automobilky nuceny propouštět, omezit výrobu, či zcela zastavit výrobu, což mělo velký dopad na dodavatele. Výroba osobní aut klesla v roce 2008 o cca 11 %, nákladních o 54 %. Pokles vývozu a dovozu se promítl do záporné obchodní bilance, hospodářská recese se odrazila především v poklesu vývozu, následně to nejvíce ovlivnilo nákladní dopravu – silniční i železniční.

3.4 Řízení podniku, protikrizová opatření a nástroje

Krize v podniku nastává ve většině případů mnohem dříve, než se její účinky projeví ve finanční oblasti, to znamená dříve, než dosáhne akutní fázi svého vývoje. Krize představuje pro podniky potencionální nebezpečí, kterému se v dnešním chaotickém prostředí nevyhne téměř žádný z nich (Zuzák, 2000). Krize v podniku, pokud je podchycena včas, se může za určitých podmínek a při pozitivním působení stát pro podnik příležitostí. V tomto období se optimalizují procesy, odstraňují nepotřebné články podniku, budují se nové strategie apod.¹².

Každý podnik má své krátkodobé i dlouhodobé cíle, od kterých se následně odvíjí typ řízení – taktické (operativní), nebo strategické (dlouhodobé) řízení. Taktické řízení zahrnuje rozhodování ze dne na den, z minuty na minutu v situacích, které většinou vznikají náhodně. Strategické plánování určuje cíle dlouhodobé v horizontu 5 – 10 let. Dalším typem řízení je řízení krizové.

3.4.1 Revitalizace podniku

*Pro kvalifikaci krizových nástrojů a opatření v této kapitole byly využity poznatky společnosti **Price Waterhouse Copers**. Dostupné v angličtině na WWW:*

<<http://www.pwc.com/gx/en/business-challenges/index.jhtml>>

Společnosti, které vykazují nedostatečnou výkonnost, čelí obtížné finanční situaci, nebo prodělávají krizi v důsledku nedostatku hotovosti, musí řešit strategické, provozní i finanční problémy. Management musí jednat rychle, analyzovat finanční a provozní struktury a pohotově implementovat strategické kroky, které povedou k obnovení hodnoty společnosti.

Mezi jednotlivé kroky můžeme zařadit:

Finanční restrukturalizace

Společnost čelí mnohým a častým problémům, např. výpadky likvidity, skutečné nebo potencionální porušení závazků, penzijní deficit, snížení úvěrového hodnocení, předlužení, obchodování dluhu na krizové úrovni apod. Vhodným

¹² ZUZÁK, R., KONIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publišihing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8

nástrojem proti nízké výkonnosti nebo krizi může být restrukturalizační řešení a vytvoření platformy pro obnovu výkonnosti.

Zjednodušení firemní struktury

Zjednodušení firemní struktury může snížit provozní náklady a zjednodušit a zprůhlednit řízení, a to eliminací neaktivních složek, které již splnily svůj ekonomický účel. Součástí projektu je také analýza přebytečných subjektů a postup, jak je nejvhodněji odstranit. Analýza také stanoví otázky, které je potřeba vyřešit před zrušením subjektů a pomůže rozdělit odpovědnosti za jejich řešení.

Produktivita

Omezením neefektivních činností se lze vyhnout budoucím nákladům a uvolnit zdroje pro aktivity s vysokou přidanou hodnotou. Organizace, které mají vysokou produktivitu, naopak investují do řízení lidí, zavádějí výkonnostní matice pro samostatná oddělení i zaměstnance a využívají automatizace.

Omezování nákladů

Organizace jsou pod tlakem snižování nákladů. Odborníci však spíše doporučují investice zvýšit, a tím zvýšit i míru ujištění. Interní náklady tvoří v průměru 80 procent, přičemž největší položkou jsou náklady mzdové. Rozčlenění externích nákladů se liší podle organizační struktury a velikosti organizace. Větší společnosti investují více prostředků do vzdělání, menší do tzv. co-sourcingu (zajištění externích kapacit). Co-sourcing řeší požadavky jako likvidita, obchodní, úvěrová, tržní a regulatorní rizika, nedostatek kvalifikovaných zdrojů apod.

Interní audit a nová strategie

Současná ekonomická nejistota představuje pro interní audit velkou příležitost provést vnitřní transformaci. Pokud má být interní audit schopný přinášet společnosti rostoucí hodnotu i přes omezování rozpočtu a snižování počtu zaměstnanců, musí dojít k zásadnímu přehodnocení jeho strategie a procesů. Tento přístup zvýší důvěryhodnost společností v porovnání s konkurencí a současně jim umožní si zachovat kapacity tolik potřebné k tomu, aby bylo jejich oddělení interního auditu schopné adekvátně reagovat na existenci strategických, provozních, obchodních a jiných, nově se vytvářejících rizik.

Mzdové náklady a propouštění

Propouštění naruší chod podniku a je drahé. Zaměstnavatel musí dát dva platy a odstupné. Úspora se projeví až zhruba za půl roku, a to je dlouhá doba. Krize začala velmi prudce a není vyloučeno, že stejně rychle přijde i oživení. Zlepší-li se situace na jaře příštího roku, firmy budou zase muset lidi nabírat a s tím jsou další náklady. Stačí si vzpomenout, jaký byl v loňském roce problém se sháněním pracovníků. Samozřejmě když někomu doběhne pracovní poměr na dobu určitou, neradil bych ho prodlužovat. Tady se potvrzuje, že je výhodné mít některé pracovníky najaté externě. Firma je mnohem flexibilnější.

Kvalita zaměstnanců

V poslední době se stále objevují nové výzvy interního auditu, které vycházejí z větších očekávání organizací od funkce interního auditu a z většího regulatorního tlaku. Management se s těmito výzvami vyrovnává především flexibilním přístupem k zabezpečení zdrojů, využíváním *outsourcingu/co-sourcingu* a investováním do rozvoje interních zaměstnanců. Organizace se nyní potýkají s nedostatkem kvalitních lidí.

Otázka: Zaměstnávám několik lidí, bohužel nemáme dostatek zakázek. Jak mám postupovat, abych si snížil náklady a nemusel propouštět?

Záleží na tom, jak je ve vaší firmě upravena pracovní doba. Pokud to pracovní smlouvy a další náležitosti umožňují, můžete pracovní dobu zkrátit a mzdové náklady tak snížit. Situaci lze řešit dodatky k pracovním smlouvám, pokud obsahují údaj o délce pracovní doby a jejím rozvržení.

Změna pracovního režimu

Veškeré změny týkající se pracovní doby nebo režimu směn je možné činit jen na základě písemné dohody uzavřené se zaměstnancem. Pokud pracovní smlouva údaje o rozvržení pracovní doby neobsahuje, může o jejich změně rozhodnout sám zaměstnavatel. Zaměstnance ale o této změně musí písemně informovat. V případě zkrácení týdenní pracovní doby (bez snížení mzdy) musí být vydán vnitřní předpis nebo takové ustanovení musí obsahovat kolektivní smlouva. Závadnější změny v organizaci práce by měly být se zaměstnanci, případně odborovou organizací předem

projednány. Pokud by mělo dojít ke krácení pracovní doby se současným snížením mzdy, je to možné jen na základě dohody se zaměstnanci.

Konto pracovní doby

Další možností je použití konta pracovní doby, které může být uplatněno jen v rámci takzvaného vyrovnávacího období. To může činit 26 týdnů, v případě úpravy v kolektivní smlouvě maximálně 52 týdnů. Musí být předem vypracován rozvrh na celé období konta pracovní doby a zaměstnanci s ním musí být včas seznámeni. Rozvrh pracovní doby je možné změnit, ale pouze v případě, že změněný rozvrh bude platit alespoň čtyři po sobě jdoucí týdny. Zaměstnanci mají po celou dobu právo na mzdu ve výši alespoň 80 procent průměrného výdělku. Pokud během daného období odpracují více, než odpovídá výši stálé mzdy, zaměstnavatel jim mzdu na konci vyrovnávacího období musí doplatit. V případě, že odpracují méně, zaměstnavatel nemůže žádat vrácení rozdílu. Pokud společnost nedosahuje dobrých výsledků, má finanční problémy nebo je v krizi, poskytujeme na míru připravenou obchodní analýzu, a to buď přímo vedoucím představitelům společnosti či zainteresovaným finančním institucím. Zjištěné informace vyjasní situaci oběma stranám a usnadní vyhodnocení dostupných možností.

Zkrácení pohledávek

Jde o to zkrátit dobu, za kterou je inkasujete. Známe podnik, kde mají lhůty pro splacení i tři měsíce. Kdyby se mu podařilo zkrátit to na dva, je to jako by na měsíc získal úvěr. Doporučujeme firmám zavést do práce s pohledávkami určitý systém. Nastavit, kolik vám může kdo maximálně dlužit. Když zákazník neplatí, komunikovat s ním nebo mu zastavit dodávky. A být v tom důsledný.

3.4.2 Krize likvidity

V souvislosti se současnou finanční krizí se hovoří o tzv. krizi likvidity, kdy do problémů se splácením závazků či financováním svých projektů se dostává většina podniků. Je proto nutné hledat možnosti, jak v těžkých chvílích financovat podnikání. Podnik může být financován jednak z cizích zdrojů, kam spadají především úvěry od bank nebo z vlastních zdrojů, kdy je příkladem tvorba rezerv. Další způsoby jsou na rozhraní vlastních a cizích zdrojů, jako třeba dotace. Výběr konkrétní varianty řešení aktuální finanční situace závisí vždy na situaci a přístupu

příslušných podnikatelů k jejich dalším podnikatelským aktivitám. Přehled alternativních zdrojů a způsobů financování potřeb podnikatelských subjektů, a to jak financování provozu, tak i rozvoje (investic) můžete zhodnotit níže:

Doplnění likvidity

Likvidita podniku je jeho schopnost uhradit své závazky v době splatnosti. Je-li podnik trvale nelikvidní, dostává se do tzv. platební neschopnosti (insolvence) a není schopen splácet závazky včas. Postupně se tak může stát pro své obchodní partnery nedůvěryhodným, což přináší další problémy. V současnosti se snaží všechny podniky posunovat své platby na hranici splatnosti. Pokud Vaši odběratelé nesplácejí Vaše pohledávky včas, těžko můžete platit včas svým dodavatelům. Řešením může být doplnění z různých zdrojů.

a) **Cizí zdroje** – úvěry od bank nebo vydání dluhopisů

b) **Vlastní zdroje** – vlastní zdroje představují základní kapitál a rezervní fondy.

V kritickém období by se měli podnikatelé rozhodnout, zda nenavýšit základní kapitál. Obzvláště u společností s. r. o., mohou majitelé vypomoci svému podniku a poskytnout mu finanční injekci z vlastních prostředků. Taková investice za účelem doplnění likvidních finančních prostředků je riziková, ale může podniku pomoci překlenout kritické období. Přijetí tohoto řešení je na druhé straně projevem víry společníků v životaschopnost podnikatele záměru. Dalšími vlastními zdroji financování jsou čistý zisk a odpisy, o které se snižují náklady, a tedy se zvyšuje čistý zisk. Podniky a podnikatelé mohou získat potřebné prostředky rovněž z prodeje vlastního majetku.

Bankovní úvěry

Banky nabízejí podnikatelům velké množství rozmanitých úvěrových produktů. Tyto bankovní úvěry jsou jedním ze základních prostředků k financování podniku. Nabídka úvěrů se liší např. podle příjemce, podle účelu, na který je půjčka určena nebo podle doby splatnosti. Různé jsou také úrokové sazby. Nejnížší bývají obvykle u podnikatelských hypoték, nejdražší je naopak kontokorentní úvěr. Podnikatel si také může vyjednat půjčku podle svých potřeb. Úvěry můžeme členit do tří skupin podle účelu, ke kterému jsou prostředky určeny, tj. investiční na pořízení dlouhodobého majetku, provozní úvěr je určen k pořízení k financování

provozu podniku. Je asi nejběžnějším nástrojem používaným k získání finančních prostředků pro překlenutí kritických období a financování nesplacených pohledávek. Kontokorentní úvěr je poskytován k běžnému účtu a slouží k financování nenadálých finančních výkyvů. Jeho nevýhodou jsou vysoké sazby a tedy náklady. Po podzimní finanční krizi banky zpřísnily podmínky pro poskytování úvěrů. Tento pro podniky nepříznivý vývoj se snaží změkčit Ministerstvo průmyslu a obchodu, které přijalo příslušná opatření. Jejich základním cílem je poskytnout podnikům záruky, na základě kterých se jim podaří obnovit bankovní úvěry, popřípadě získat nové.

Factoring

Factoring je finanční služba, spočívající v odkupu krátkodobých pohledávek (obvykle se splatností 30 – 90 dnů před dobou jejich splatnosti). Služba spočívá v tom, že dodavatelé zboží nebo služeb postupují na faktoringovou společnost své pohledávky za odběrateli. Factoring je řešení pro okamžité posílení cash-flow proti hodnotě otevřených pohledávek a současně sníží podniku riziko vzniku pohledávek po splatnosti nebo poskytne ochranu proti neplacení ze strany odběratelů. Zpravidla řeší finanční krytí firem, jejichž výrobky vykazují rychlou obrátku a z toho vyplývající vysoké nároky na provozní kapitál. Hlavní předností je tedy pružnost bez složitých schvalovacích procedur a nutnosti běžného bankovního jistění. Faktoringová společnost se poté stává novým a výhradním majitelem pohledávky včetně jejího příslušenství. Jejím cílem je zajistit řádné a včasné inkaso a tím zabránit vzniku problémových pohledávek.

Výhody faktoringu:

- Financování až do výše 90 % nominální hodnoty pohledávky
- Možnost čerpat prostředky podle hodnoty dodávek
- Záruka proti platební neschopnosti odběratelů

Klasické programy podpor

Klasické podpory jako např. dotace z fondů EU nejsou pro financování samotného provozu podniku příliš vhodné. Krizové situace je nutné řešit rychle a proces žádání o dotaci a vyhodnocení této žádosti je administrativně náročný a bývá proto vcelku složitý a zdouhavý. Programy jako je např. Operační program

podnikání a inovace (OPPI) jsou vhodné spíše pro rozvojové a investiční projekty, kdy je cílem financovat nějaký nový podnikatelský záměr. Zpravidla nebývají určeny k získání finančních prostředků na zajištění vlastního provozu či řešení krizové situace. Přesto mohou některé z programů alespoň částečně řešit problémy, které mají podniky s přístupem ke kapitálu. Programy, o kterých se v současnosti mluví v souvislosti s recesí, jsou Progres a Záruka. Jde o programy, které spravuje Českomoravská záruční a rozvojová banka. Oba programy byly v minulém roce zastaveny, avšak pod tlakem současného ekonomického vývoje rozhodlo Ministerstvo průmyslu a obchodu uvolnit 2,5 mld. Kč na jejich obnovení. Tato podpora je určena malým a středním podnikům.

Započtení pohledávek

Další alternativou jak se zbavit svých závazků je možnost využití tzv. ***započtení pohledávek***. Mají-li věřitel a dlužník vzájemné pohledávky, jejichž plnění je stejného druhu (v praxi to budou nejčastěji pohledávky peněžité), zaniknou započtením, pokud se vzájemně kryjí a jestliže věřitel nebo dlužník učiní vůči druhému tzv. ***kompenzační projev***. Kompenzační projev může být jak jednostranný (*např. oznámení o započtení pohledávek určené druhé straně*), tak dvoustranný (*dohoda o započtení vzájemně odsouhlasených pohledávek*) na základě dohody stran lze započítat jakékoli vzájemné pohledávky, tedy i pohledávku splatnou proti pohledávce nesplatné. Jednostranně lze pohledávky započíst až potom, co se stala splatnou pohledávka s pozdější splatností započtení pohledávek je možné i mezi více stranami – avšak náročnější na čas i zprostředkování.

Tvorba a využívání rezerv

- jeden z interních zdrojů financování
- rezervami se vyjadřují budoucí možné závazky, které sice dosud nevznikly, ale vzniknout mohou, jejich výše bývá stanovena odhadem
- tvorba rezerv je výhodná především jako nákladová položka, která snižuje základ daně, a tak firma zvětší své cash-flow

Spolupráce s Českou daňovou správou

V období krize je možno více spolupracovat se správcem daně a využít „měkkého“ přístupu České daňové správy, která si období krize pro podniky

uvědomuje, je možno požádat o snížení záloh na daně, posečkání či prominutí penále.

3.4.3 Strategické řízení v období recese

Strategické řízení je soubor metod, postupů a nástrojů, které vedou k úspěšnému řízení firmy za neurčitosti. Strategický management může zmírnit dopady krize na firmu. Strategický plán a řízení je pro dlouhodobou konkurenceschopnost zásadní. Firmy s fungujícím strategickým řízením jsou schopny dívat se dále do své budoucnosti, předcházejí dříve než ostatní problémům, protože je umí rozpoznat a připravit se na ně.

V této době by firmy měly přizpůsobit strategii současné situaci i budoucímu vývoji. Strategické řízení není jednorázovou kampaní, ale nepřetržitým procesem. Zavedení strategického řízení nepřinese efekt ihned, může však nepříznivé důsledky ekonomické recese výrazně utlumit. Efektivně firmu strategicky řídit neznamena pouze mít strategii, ale realizovat i veškeré procesy s ní spojené. Před sestavením strategie by měla předcházet systematická strategická analýza, které zhodnotí vnitřní i vnější vlivy na prosperitu firmy (tj. stanovit rizika a jejich eliminaci). Poté následuje proces zakotvení strategie, její vyhodnocení a neustálá kontrola. Díky aplikaci skutečného systému strategického řízení může podnik objevit tzv. strategické mezery, tj. odchylky od plánovaného vývoje.

Současný ekonomický pokles klade velice vysoké nároky jak na operativní, tak na strategické řízení firmy. Firmy řeší snižování nákladů a nadbytečné kapacity, prosazují optimalizaci procesů, rozvíjejí nové projekty na kompenzaci poklesu poptávky realizovaných v podmínkách akutního nedostatku zdrojů financování. Strategie musí vycházet ze skutečné analýzy budoucího vývoje trhu.

Strategické řízení firmy by mělo obsahovat tyto dílčí činnosti:

- **systém řízení výkonnosti** – systém mapuje klíčové parametry všech procesů a seřídí je do jedné soustavy, měří a vyhodnocuje nastavené cíle, určuje pravidla řízení apod. Systém řízení je důležitý pro implementaci strategie, je také

nástrojem pro monitoring výkonnosti proces pro podporu operativního rozhodování.

- **optimalizace organizačních struktur** – cílem optimalizace organizační struktury je sladit strategické cíle s rolemi, pravomocemi a odpovědností jednotlivých organizačních jednotek a zaměstnanců.
- **optimalizace procesů** – cílem je identifikovat všechny procesy a jejich rozčlenění na klíčové, řídicí a podpůrné, odkrýt chybějící činnosti a odpovědnosti, reengineering, stanovení indikátorů – měřitelné cíle a standardy s možností sledování a vyhodnocování.
- **management změn** – primárním cílem je zdokonalit a rozvinout schopnosti manažerů firem prosazovat a řídit změny v organizaci.
- **risk management** - proces rozčleněný do čtyř opakujících se aktivit, které tvoří identifikaci rizikových faktorů a stanovení jejich důležitosti, stanovení rizika firemních aktivit, přípravu a realizaci opatření na snížení rizika a operativní řízení rizika.
- **krizové řízení** – krizový management je odezvou na neočekávané události, které v podnikatelském prostředí ohrožují finanční a operační stabilitu organizace a stává se stále častěji rutinní součástí manažerské práce. Krizový management představuje řízení procesů v průběhu nastalé krize. Toto řízení je také souborem opatření, který se zaměřuje na minimalizaci škod vzniklých v důsledku krize. Je efektivní prevencí do budoucna eliminující hrozící krizi.

3.4.4 Krizový management

Úspěšnost podniku v současných podmínkách tržní ekonomiky záleží na tom, jak se podnikatel vyrovná s krizovými stavy. Krize může vzniknout jako výsledek vzájemného působení jak vnitřních a vnějších rizikových faktorů na jedné straně, nevhodnými manažerskými postupy na straně druhé.

3.4.4.1 Analýza krizového vývoje

Nejprve je potřeba provést analýzu krizového vývoje, která slouží k sestavení protikrizového programu. Analýza může být interní záležitostí podnikového managementu, nebo může být využita externí poradenská firma. Analýzu podniku můžeme rozdělit do několika částí:

- *určení příčin a zdrojů krize*
- *stanovení významnosti faktorů krize*
- *určení úrovně krize*
- *hodnocení krize pomocí propočtů a odhadů*

Obr. 3.3 Schéma krizového managementu

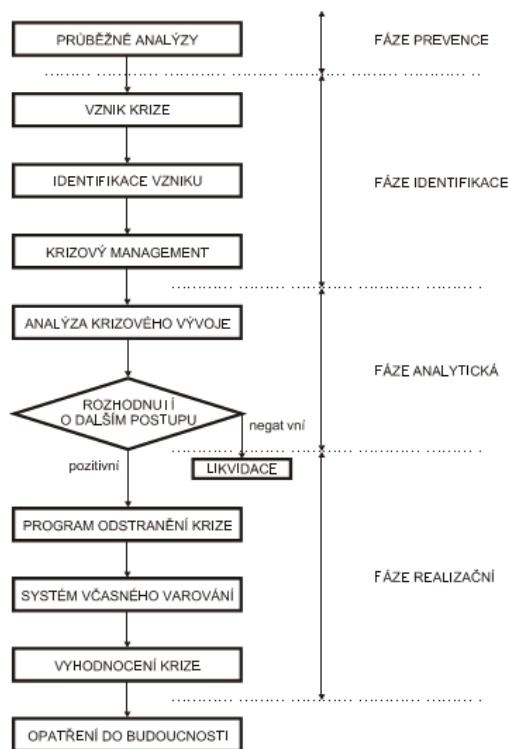


SCHÉMA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

Zdroj: www.podnikova-ekonomika.cz

Analýza podniku a jeho postavení se taktéž opírá o ekonomickou analýzu, např. je vypočítávána likvidita, rentabilita, produktivita práce, analyzuje se obrát, hospodaření jednotlivých jednotek, nákladovost pomocných a obslužných činností apod. Okolí podniku značně ovlivňuje každou společnost. Proto je zapotřebí provést zhodnocení vnějšího okolí. Analýza se zaměřuje na provozovaný obor, kapitálový trh a makroekonomický vývoj státu.

Výsledkem syntézy schématu krizového managementu je stanovení hloubky krize, zhodnocení dosavadního trvání. Na základě zjištěných údajů je možné určit další postup managementu. Ozdravný průběh není jednoznačně určen, ale měl by být

navržen v podobě příslušného plánu korekčních nebo ozdravných opatření. Management se musí rozhodnout, jaký interní postup zvolí, jaké základní nástroje použije, zda využije externí poradenskou firmu, jaká strategická opatření přijme, jaké metody využije, aby se tato situace již neopakovala, a hlavně jaké zdroje bude muset vyčlenit. Program odstranění krize je závislý na situaci, na hloubce krize. Krizový plán je většinou orientovaný zejména na tyto činnosti:

- *stanovení a důsledné dodržování opatření v oblasti nákladů jednotlivých činností*
- *odprodej či pronájem nepotřebných aktiv*
- *likvidace závazků vůči bankám*
- *přísný režim sledování toku peněz*

Pokud management krizové období přečká, je nutné vyhodnotit krizový management. Manažeři provádějí analýzu vzniku a průběhu krize, doplňují příčiny krize a hledají viníky. Hodnocení slouží k zachycení záporných i kladných zkušeností a k sestavení strategického plánu dlouhodobých opatření.

3.4.5 Řízení a strategická analýza

Základem řízení je definovat strategii podniku, od které se odvíjí veškeré činnosti managementu. K tomu, aby byla zformulována strategie podniku je zapotřebí provést strategickou analýzu zaměřenou na vnitřní i vnější okolí. Cílem analýzy je definovat a ohodnotit veškeré faktory, které by mohly mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Pro získání konkurenční výhody je nezbytné analyzovat trendy, získávat informace a odhadovat budoucí vývoj.

Analýza je orientována na externí a interní okolí podniku. Interní analýza směřuje k posouzení zdrojů a klíčových schopností podniku, tzn. způsobilost podniku reagovat a bránit se hrozbám. Komplexně zpracovaná analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu jeho konkurenční výhody. Analýza externích faktorů se orientuje na vlivy, které proudí z makrookolí a makrookolí. Cílem je identifikovat síly a faktory, které vystupují v roli konkurenta.

3.5 Metody analýzy podniku

Tato kapitola poskytne teoretické znalosti, které jsou využity v části praktické. K analýze společnosti jsou využity dvě metody, a to SWOT analýza a Metoda pěti sil.

3.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, který se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku, identifikuje silné a slabé stránky organizace a porovnává je s hlavními vnějšími vlivy, které představují hrozbu nebo příležitost. Zvolená metoda se používá v procesu syntézy jako východisko pro formulování strategie¹³.

3.5.2 Metoda pěti sil (Porterův model)

Model pěti sil je často používaným analytickým nástrojem pro vytvoření obrazu odvětví, (popř. strategické konkurenční skupiny). Těmito silami jsou potencionální konkurenční podniky, jejich rivalita, dodavatelé klíčových vstupů, substituty a kupující.

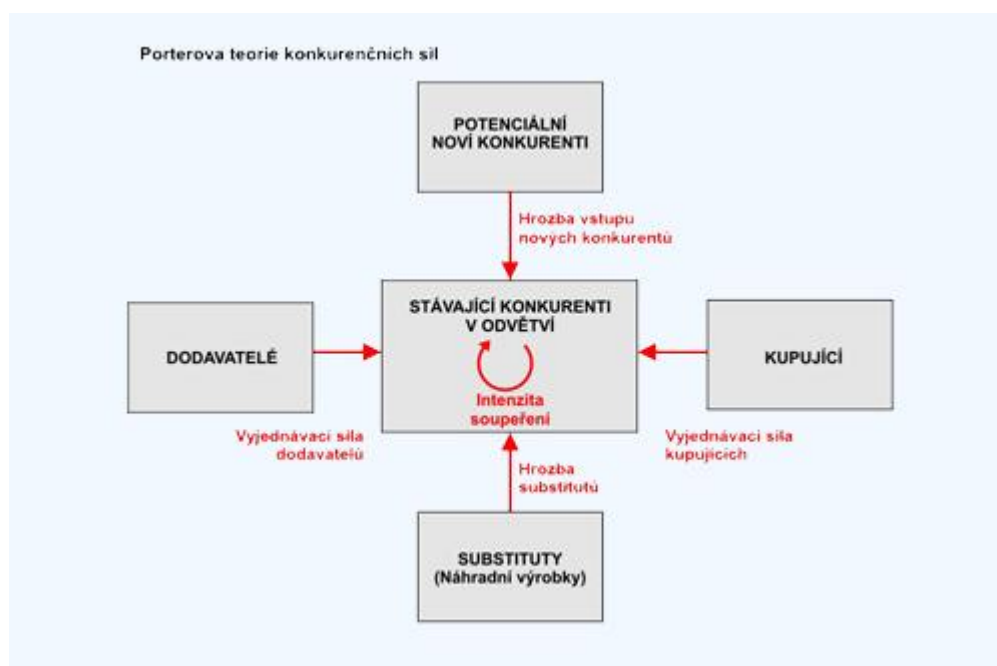
Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví, a zároveň spolurozhoduje o úspěšnosti podniku. Síla působení těchto sil se zároveň mění s vývojem tohoto odvětví. Důsledkem je pak skutečnost, že ne všechna odvětví jsou z hlediska výnosnosti na stejné úrovni. Vyjednávací síla kupujících ovlivňuje ceny, za něž mohou podniky prodávat. Vyjednávací síla dodavatelů ovlivňuje náklady na vstupy a rozhoduje o nákladech na suroviny, technologii apod.

Hrozba vstupu nové konkurence limituje ceny a vyvolává nové investice do posilování vstupních bariér s cílem odradit potencionální konkurenty. Substituty kladou strop cenám, stanou-li se ceny dosavadního výrobku příliš vysoké, přejdou kupující na substituty. Cílem je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Koncem 90. let provedl Grove modifikaci stávajícího modelu. K již uvedeným pěti

¹³ SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C. H. BECK, 2006. 80 - 100 s. ISBN 80-7179-367-1.

silám Porterova modelu přidal šestý faktor a tím je **síla komplementářů**. Jedná se o podniky, které jsou při své podnikatelské činnosti závislé na podnikání analyzovaného podniku. Příkladem komplementáře může být softwarová firma ve vztahu k výrobci počítačů. Dalším rozdílem mezi těmito modely je Groveho definice substitutů jako zásadní změny způsobu podnikání.

Obrázek 3.4 – Porterův model pěti sil



zdroj: DEDOUCOVÁ M., *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4

4 Profil společnosti

Samostatná společnost ČD Cargo existuje na trhu více než 2 roky. Vznikla oddělením nákladní dopravy od osobní. Nákladní doprava je poskytována dceřinou společností ČD Cargo. Osobní doprava je realizována ČD, a. s.

4.1 Skupina ČD, a. s.

Skupinu ČD tvoří dopravní společnosti zaměřující se na osobní i nákladní železniční dopravu. Akciová společnost České dráhy (*mateřská společnost*) vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona č. 77/2002 Sb., jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy. Společnost v sobě integruje činnosti dopravního podnikání spolu s podnikáním v oblasti provozování železniční dopravní cesty v rozsahu celostátních a regionálních drah vlastněných státem. Hlavním předmětem podnikání mateřské společnosti je provozování osobní dopravy. Nákladní doprava byla svěřena dceřiné společnosti ČD Cargo, a. s. na konci roku 2007. Mateřská společnost je provozovatelem železniční dopravní cesty, a to na základě zákona. Majetek tvořící železniční dopravní cestu není ve vlastnictví této organizace, ale ve vlastnictví státu. Právo hospodaření s tímto majetkem vykonává SŽDC. K 30. 6. 2008 prodala mateřská společnost část podniku organizaci SŽDC. To znamená, že se vzdala práva zajišťovat provozuschopnost dopravní cesty, ale nadále se zabývá její obsluhou.

Transformací státního podniku vznikly tři nástupnické organizace.

- **České dráhy, a. s.** - Společnost poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě a zabezpečuje provozuschopnost železniční dopravy.
- **Státní organizace Správa železniční dopravní cesty** hospodaří s majetkem státu a poskytuje železničním dopravcům přístup na dopravní cestu, mimo jiné zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury.
- **Drážní inspekce je organizační složkou**, která zjišťuje příčiny vzniku mimořádných událostí

4.1.1 Dceřiné společnosti

Skupina ČD je holdingem, což znamená, že v čele této skupiny stojí mateřská společnost, jejímž hlavním úkolem je účelné rozmisťování kapitálu společností za

účelem dlouhodobého dosahování zisků. Ovládané dceřiné společnosti jsou ve finančním holdingu relativně samostatné, mateřská společnost používá k jejich ovládání pouze finanční nástroje, v ostatních oblastech jejich chování nepředurčuje. Tyto společnosti si samy vytvářejí a realizují svoji strategii v jednotlivých oblastech (odbyt, výzkum a vývoj, investice, TPV, personalistika apod.). Dceřiné společnosti jsou relativně samostatnými jednotkami v rámci holdingu **s vlastní právní subjektivitou** a s právy a povinnostmi z toho vyplývajících. Mají tedy přímou vazbu na státní rozpočet, orgány státní správy i své finanční, obchodní a jiné partnery. Hospodaří samostatně se svým majetkem, vytváří si samostatně své zdroje, vystupují svým jménem ve všech právních vztazích a nesou plnou zodpovědnost za své závazky. Tato samostatnost je pouze relativní, neboť jsou spojeny s mateřskou společností pevným kapitálovým poutem.

Tato vazba je specifikována buď ve stanovách mateřské a dceřiné společnosti, popř. jiných holdingových organizačních normách nebo má podobu řídicí smlouvy, uzavírané mezi mateřskou a dceřinou společností, v níž je přesně specifikován rozsah práv a povinností obou smluvních stran. Právo k ovládání dceřiné společnosti vyplývá i ze skutečnosti, že statutární orgán mateřské společnosti (nebo jím stanovený pracovník) vykonává funkci valné hromady (při 100 % kapitálovém podílu) nebo člena valné hromady dceřiné společnosti a z tohoto titulu může na sebe vztáhnout další rozhodovací práva dceřiné společnosti. Tato vazba umožňuje v některých případech vnutit dceřiné společnosti i činnost, která je pro ni nezisková. V tomto případě však musí být případná ztráta dceřiné společnosti mateřskou společností kompenzována, neboť hospodářský kolaps dceřiné společnosti svědčí o nedostatečné koncepční a kontrolní činnosti mateřské společnosti.

4.2 Profil společnosti ČD Cargo, a. s.

Společnost ČD Cargo, a. s., založena ke dni 1. prosince 2007 vkladem části podniku ČD, je největším českým železničním nákladním dopravcem, řadí se mezi deset nejvýznamnějších železničních podniků v Evropě a mezi největších pět v rámci EU. Vznik ČD Cargo bylo vyvrcholením restrukturalizace akciové společnosti České dráhy, realizované na základě materiálů o strategickém rozvoji ČD, a. s., z roku 2004. Podnikatelská činnost je zaměřena na uspokojování přepravních potřeb

obchodních partnerů. Společnost zajišťuje přepravy průmyslových a zemědělských komodit, surovin, paliv a pohonných hmot, zboží, kontejnerů a nadměrných nákladů. Dále pronajímá nákladní vozy a poskytuje přepravní a vlečkové služby.

Strategickým cílem společnosti ČD Cargo, a. s., je zachovat si vedoucí pozici na trhu železniční nákladní dopravy v České republice a ve středoevropském regionu a současně být efektivní zákaznický orientovanou společností. Výsledkem působení společnosti je maximalizovat hospodářský výsledek prostřednictvím aktivního obchodního zajištění stávajících i nových zakázek v nákladní dopravě a zároveň optimalizovat náklady na zajištění dopravního provozu i chodu celé společnosti. Společnost je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2000 v oblasti nákladní dopravy¹⁴. Hlavní podstatou podnikání je železniční přeprava zboží, která se dělí podle charakteru zboží na vnitrostátní, vývozní, dovozní a tranzitní.

4.2.1 Orgány a vedení společnosti

Výhradním vlastníkem společnosti je společnost České dráhy, a. s., která vykonává působnost valné hromady, což je nejvyšší orgán společnosti. Statutárním orgánem je šestičlenná dozorčí rada. Poradním a iniciativním orgánem je tříčlenná správní rada, jejíž členové jsou voleni valnou hromadou na návrh MD ČR. V podniku je zřízena i funkce generálního ředitele a výkonného ředitele. Jednotlivé části podniku jsou zobrazeny v grafickém schématu organizační struktury. Pro zaměstnance byl zřízen sociální fond, který slouží ke zlepšování pracovního prostředí, příspěvky na stravování, kulturu atd.

4.2.2 Zaměstnanecká politika

Hlavním cíle personální politiky je zlepšit věkovou i profesní strukturu a při tom udržet efektivitu práce. Z těchto důvodů došlo k optimalizaci pracovníků, kdy počet plně zaměstnaných byl snížen o 443 osob z 11 838 na 11 394 osob. Aby byly zmírněny tyto sociální a společenské dopady propouštění v důsledku transformace ČD byl v roce 2008 uplatňován doprovodný sociální program schválený vládou ČR, který nad rámec ustanovení právních předpisů obsahuje např. příspěvky, jízdné, přepravné, rekvalifikaci, nájemní vztahy k bytům apod. Průměrná mzda dosahuje (ze mzdových nákladů bez osobních nákladů) výše 25 822 Kč.

¹⁴ Výroční zpráva ČD Cargo za období od 1. 12. 2007 do 31. 12. 2007

4.2.3 Přepravní segmenty v roce 2008

Vozidlový park a hospodaření s vozidly

Společnost ČD Cargo nasazuje přibližně 750 činných hnacích vozidel. Elektrické lokomotivy jsou používány převážně pro vedení nákladních dálkových vlaků. Průměrný denní běh lokomotiv činil v roce 2007 309 tis. lokkm. Z důvodu obchodní potřeby jsou využívány také tažná vozidla, v počtu 25 000 kusů, kdy nejpočetnější skupina je tvořena vozovými řadami na přepravu substrátů.

Provozní řízení

V roce 2008 se společnost zaměřovala spíše na operativní řízení z důvodu nepředvídatelných okolností, které způsobily nepravidelnost dopravy a výluky. Trasování vlaků muselo být upravováno podle aktuálního stavu sjízdnosti tratí a to tak, aby byly respektovány principy co nejmenšího nárůstu náklad a minimalizace dopadů na kvalitu služeb. Zajištění efektivního řízení provozu vlaků na síti SŽDC je úkolem *Oddělení provozního řízení*. Řízení je organizováno podle *Směrnice pro organizování drážní dopravy*.

4.2.4 Interní a externí komunikace

- *Marketingová komunikace*

Hlavním cílem marketingové komunikace je podpora prodeje vlastních produktů a služeb a utvářet novou firemní image a povědomí o značce. V průběhu roku 2008 probíhala hlavní kampaň pod názvem „Cokoliv – Kamkoliv“, která byla připravena v novém stylu a zapadala tak do nové koncepce rebrandingu. Komunikačními nástroji byly časopisy, noviny, LCD obrazovky, rádia a billboardy.

- *Webové prezentace*

Webové prezentace jsou nejen v českém, ale také v anglickém jazyce (www.cdcargo.cz). Webové rozhraní má dvě roviny, jedna je určena jen pro oči zákazníka, druhá je věnována zaměstnancům v podobě intranetu, kde si mohou sdělovat informace.

- *Veletrhy a konference*

V roce 2008 se společnost zúčastnila jako samostatný vystavovatel řady mezinárodních veletrhů např. SITL v Paříži, TRANSRUSSIA v Moskvě, v Brně,

v Ostravě. Nejvýznamnější událostí byla mezinárodní konference Transsib, která byla zajištěna Cargem a ČD

4.2.5 Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj probíhá v rámci celé skupiny ČD, a. s. tedy za pomoci jak mateřské společnosti, tak za pomoci dceřiných společností. Výsledky projektů jsou poté implementovány do praxe. Mezi zdárné příklady lze uvést např. **terminál Lovosice**, nebo štěpka v tzv. **woodtainerech**, projekt **AB Landbridge** a navazující projekt **SoNoRa**. Hlavním cílem těchto projektů je shodný s cílem vlády, tj. trvale udržitelný rozvoj dopravy. Dalším významným krokem byla účast v projektu **X Rail**, která má jednoznačný cíl a to zvýšit konkurenceschopnost železniční dopravy oproti silniční, především při přepravě jednotlivých vozových zásilek, optimalizovat vlakotvorby a další procesy. Informatika pružně reagovala na změny – organizační, technologické, personální, legislativní. Proběhl upgrade informačního systému SAP.

4.2.6 Hospodaření společnosti ČD Cargo

V roce 2008 přepravila společnost 86,2 milionů tun zboží, což je s porovnáním s rokem 2007 pokles o cca 6 %. Tento pokles způsobil pokles tržeb na 17,8 miliard. Za rok 2008 se firma může pochlubit ziskem 474 milionů Kč.

Kombinovaná doprava

Trvalý růstový potenciál skrývá kombinovaná přeprava, pronájem nákladních vozů, obsluha vlečky, přepravní služby, logistické služby (skladování, překládka, svoz, rozvoz zboží).

Výhody zapojení nákladní železniční dopravy do logistického řetězce zákazníka:

- vytvoření sestavy jízdního rádu podle individuálních potřeb zákazníka
- zlepšené plánování vztahu k výrobním procesům
- přeprava nočním provozem – rychlé a kvalitní spojení všech hospodářských center ČR

Katalog železničních nákladních vozů ČD Cargo, a. s.

V katalogu firmy ČD Cargo si můžete vybrat z 9 typů nákladních vozů, jejichž použití je odlišné podle komodity přepravy. Společnost nabízí vysokostěnné,

nízkostěnné, plošinové, kryté, izotermické, výsypné, intermodulární, speciální, cisternové vozy. U každého vozu je přiložen popis vozu a typová výkres, výjimkou není ani schéma pro uložení palet pro maximální úsporu.

Obr. 4.1 : Čtyřnápravový vůz s odsuvnou roletovou střechou, RIV



Obr. 4.2 : Čtyřnápravový cisternový vůz, RIV



Zdroj: <http://www.cdcargo.cz>

5 Praktická aplikace

Cílem této kapitoly je popsat vývoj hospodaření železničního dopravce ČD Cargo v letech 2007 – 2009. Dále budou definována opatření, která společnost zavedla ke snížení dopadů recese. Hodnocení vývoje hospodaření v roce 2007 bude však velice problémové, protože výsledky v těchto letech jsou společné s ČD, a. s.

5.1 Železniční doprava v ČR

V železniční síti v ČR je v provozu celkem 9 501 km tratí, z toho dvoukolejných a vícekolejných tratí je 1 845 km. ČR vyniká vysokou hustotou železniční sítě (0, 120 km/km²). Hlavní pozornost je v posledních letech věnována modernizaci.

5.1.1 Konkurence v nákladní železniční dopravě

K měsíci červnu 2010 bylo zaregistrováno 65 železničních dopravců na území České republiky. Kromě nejznámějšího tuzemského železničního dopravce, společnosti ČD Cargo, která ovládá více jak 70% přepravního trhu, zde působí i jiné subjekty, které podnikají v oblasti nákladní přepravy. Tyto společnosti jsou držiteli licence a osvědčení dopravce, které vydává drážní úřad. Seznam všech železničních dopravců -viz. příloha.

Nejznámější soukromým železničním dopravcem je např. OKD Doprava, dnešní Advanced World transport, která je zaměřena především na přepravu uhlí a sypkých materiálů. Dále např. Unipetrol Doprava, která se kromě provozu vleček zabývá také nákladní železniční dopravou. Jedná se především o dopravu chemických produktů mezi jednotlivými podniky skupiny UNIPETROL a ve spolupráci se zahraničními dopravci provozuje i několik mezinárodních relací, zejména na Slovensko a do Německa.

5.2 Dopravní infrastruktura ČR ve srovnání s EU

Z hlediska hustoty je dopravní infrastruktura srovnatelná se státy EU. V současnosti probíhají investice do technického stavu dopravní infrastruktury a zároveň jsou připraveny plány na rozšíření návaznosti infrastruktury na evropské

dopravní cesty. Hlavní pozornost je po roce 1992 věnována výstavbě dálnic a rychlostních silnic. Investice do infrastruktury vzrostly po vstupu ČR do EU, zejména díky možnostem čerpání finančních zdrojů ze strukturálních fondů.

5.3 Zhodnocení situace železniční nákladní dopravy

Železniční nákladní doprava patří mezi ty nejekologičtější druhy dopravy, i přesto ji v posledních desetiletích nahrazují jiné druhy dopravy. Podle expertů německého dopravního institutu dopravního výzkumu SCI Verkehr a jejich studie Trh železniční nákladní přepravy v Evropě 2007 – 2015 vzrostl obrat železnic v letech 2005 a 2006 meziročně o 14,3 % na cca 20 miliard Euro. Nejvyšší obrat zaznamenaly železnice Německa a Polska. Nákladní dráhy v Evropě vzrostly svým obratem zejména proto, že se dopravcům dařilo získat nové zákazníky, či je přebírat jiným druhům dopravy. Zatím železnice v tempu růstu objemu přepraveného zboží a obratu zaostává o 9 % pod silniční nákladní dopravou. Nákladní železniční doprava a její růst však byly zastaveny hospodářskou krizí, která nastoupila ve druhém čtvrtletí roku 2008¹⁵.

Tab. 5. 1: Přeprava zboží po železnici celkem

	2000	2003	2005	2006	2007
Přeprava zboží celkem (v tis. tun)	98 255	93 297	85 613	97 491	99 777
Vnitrostátní	46 039	40 849	39 506	45 861	46 959
Mezinárodní	52 156	52 488	49 078	46 106	52 818
Přepravní výkon	17 496	15 852	14 868	14 866	16 304
Vnitrostátní	7 399	6 531	6 122	6 912	7 267
Mezinárodní	10 097	9 330	8 970	8 644	9 037

Zdroj: RYŠKA, J. Mezinárodní management. Praha: VŠP, 2009

¹⁵ CZECH.CZ, Dopravní infrastruktura [online] dostupný z WWW:
<http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/vseobecne-informace/hospodarstvi-rust-a-potencial/infrastruktura/dopravni-infrastruktura>

Obr. 5.1: Graf - Celkový přepravní výkon po silnici a železnici (2003 – 2007)



Zdroj: RYŠKA, J. Mezinárodní management. Praha: VŠP, 2009

5.3.1 Zhodnocení stavu před poklesem ekonomiky

V 90. letech klesaly výkony osobní i nákladní železniční dopravy ve prospěch výkonů individuální automobilové přepravy. Došlo rovněž k přesunu části přepravních výkonů nákladní dopravy ze železniční na silniční dopravu při mírném poklesu cenové přepravy zboží ovšem za nárůstu celkových přepravních výkonů o polovinu. Velmi výrazně se zvýšila dopravní zátěž na silnicích a místních komunikacích¹⁶.

5.4 Vliv recese na železniční nákladní dopravu v ČR

Česká železniční doprava byla také poznamenána recesí, která se projevila poklesem zakázek o zhruba jednu pětinu. S klesajícím objemem přeprav padaly i ceny. Silniční dopravci na to reagovali přizpůsobením se za jakoukoliv cenu, i pod náklady, jen aby tuto situaci ustáli. ČD Cargo tak muselo čelit nejen krizi, ale také silnému konkurenčnímu boji. Rok 2007 byl z hlediska nákladní dopravy v ČR opravdu přelomový. Došlo k oddělení nákladní dopravy ČD, a. s. do samostatné dceřiné společnosti ČD Cargo. ČD Cargo se specializuje na přepravu surovin, paliv,

¹⁶ MINAŘÍK, A. Jak dál v dopravě? Zvítězí rozum? Příspěvek přednesený na konferenci k integrovaným systémům dopravy v Bohdači v květnu 2007 [online] dostupný z WWW: <<http://www.srkd.eu/dokument>>

zboží, pohonných hmot, kontejnerů a nadměrných nákladů. Společnost silně pocítila krizi v druhé polovině roku 2008, kdy byl zaznamenán obrovský propad v automobilovém průmyslu. Nižší zájem o výstavbu v zámoří (v USA) způsobil snížený zájem o řezivo z ČR, a samozřejmě následně i pokles zájmu pil o dodávky kulatiny. Situaci částečně vylepšila kombinovaná doprava, která zvýšila počet vlaků kombinované dopravy, převážně s hnědým uhlím, černým uhlím a pískem.

V roce 2008 společnost přepravila 86,2 miliónů tun zboží, což oproti roku 2007 představuje pokles přibližně o 6 %. Za rok 2008 bylo dosaženo celkových tržeb a výnosů 17,8 miliardy Kč. Zisk před zdaněním činil 474 milionů korun. Výsledek hospodaření před zdaněním činil za rok 2008 474 mil. Kč při celkových výnosech a tržbách 17 800 mil. Kč a při celkových nákladech 17 326 mil. Kč, včetně účetních odpisů 978 mil. Kč. Oproti podnikatelskému plánu bylo dosaženo 95% výnosů a 99 % nákladů. Společnost kryje své potřeby především z cash flow a cizích zdrojů ve formě krátkodobých bankovních úvěrů, odloženého či rozloženého splácení investic a leasingu.

Společnost ČD Cargo za rok 2009 přepravila 68,3 milionů tun zboží, což představuje meziroční pokles objemu přeprav o 17,9 milionů tun. Oproti roku 2008 je to pokles o 20,8 %. Pokles byl zaznamenán i u přepravního výkonu, který v roce 2009 činil 12,6 miliard tunokilometrů. Tržby v roce 2009 byly o 15,7 % menší než v roce 2008, což představuje pokles o 2,8 miliardy Kč. Z hlediska jednotlivých skupin přeprav zaznamenala v porovnání s rokem 2008 pokles komodita železo a strojírenské výrobky o – 36 %. Nejlépe obstála komodita hnědého uhlí, kde pokles činil pouze 12 %. V roce 2009 se dále snížila přepravní potřeba a výrazný vliv na nákladní dopravu měl i pohyb cen elektrické energie, nafty a dalších vstupů. Dalším ohrožením byla nabídka autodopravců a soukromých dopravců, kteří chtějí krize využít ke zvýšení podílu na trhu¹⁷.

¹⁷ Ročenka dopravy 2007, Ministerstvo dopravy ČR [online] Dostupný z WWW: <http://www.sydos.cz/cs/rocenka-2007/htm_cz/cz07_523100.html>

5.5 Akční plán a krizový balíček

Spirálovitý efekt vlivu recese na současný trh s jednotlivými komoditami dopadá důrazně také na dopravce. Současný propad ekonomiky se projevil zejména v automobilovém průmyslu, ale i v řadě dalších oborů, což výrazně snížilo zakázky dopravcům i speditérům a logistickým firmám. Podnikání ČD Cargo je také ovlivněno dopady hospodářské krize. Příčinou poklesu celého trhu přeprav byl pokles přepravní poptávky domácích i zahraničních zákazníků. Na tento pokles přepravního trhu reagovalo ČD Cargo tzv. **protikrizovým balíčkem**. Vedení společnosti přijalo **základní protikrizová opatření**, včetně **akčního plánu na úsporu nákladů**. Tento plán byl realizován již na sklonku roku 2008 a 2009.

Dopravce se zaměřil na **aktivnější obchodní politiku vůči zákazníkům**, **provedla reorganizaci práce v oblasti provozní i obchodní**. Firma **zlepšila vytíženost vlaků**, **utlumila na minimum neproduktivní výkony** ve vlakové dopravě a **snížila výdaje na zásoby**, snažila se najít **hospodárnější řešení ve spotřebě transakčního paliva** i ve využívání dopravní cesty. V neposlední řadě byly redukovány **režijní náklady i náklady na marketing a propagaci**.

V personální oblasti došlo ke **snížení počtu pracovních míst** o 14 %, tedy o 1550 zaměstnanců. Podle výroční zprávy ČD Cargo je průměrný plat zaměstnance 26 900 Kč. Tyto mzdové náklady vzhledem k počtu propuštěných zaměstnanců mohou ročně společnosti přinést velké úspory. Mzdy byly sníženy také manažerům. Přibližně 40 manažerům byla snížena mzda o 15 %¹⁸.

Meziroční výpadek v celkových tržbách přimělo firmu k nastavení nových pracovních postupů, pomocí nichž firma nyní dosahuje efektivnějších a hospodárnějších výsledků. Dále byly optimalizovány veškeré vnitřní procesy a systematicky se hledaly rezervy v provozní oblasti. Nyní je tak schopna zvládnout srovnatelné objemy přeprav za výrazně nižší náklady. Management ve svém podnikatelském plánu na rok 2010 plánuje vrátit se zpět k ziskovému hospodaření.

¹⁸ Tiskové centrum ČD Cargo [online] Dostupný z WWW: <<http://www.cdcargo.cz/cs/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/>>

5.6 Hospodářská krize v podmínkách nákladního dopravce

České dráhy zaznamenaly v prvním pololetí i v prostředí hospodářské krize meziroční nárůst tržeb cca o 18 % v mezinárodní a 0,5 % ve vnitrostátní osobní dopravě. ČD Cargo zaznamenala oproti své matce o 52 % méně přepraveného zboží oproti loňskému roku. Tržby klesly meziročně o 25 %. Souvislost s touto situací můžeme najít v propadu průmyslové produkce v dubnu 2009, která meziročně klesla o více jak 22 %. Většina dopravců hlásila obdobné propady přepraveného zboží, některé ještě vyšší. Propady přepraveného objemu zboží lze porovnat v následující tabulce¹⁹.

Tab. 5.2 : Propady přepraveného objemu zboží dle jednotlivých společností

Železniční dopravce	Propad v %
Německo DB Railon	-27
ČR ČD Cargo	-32
Francie SNCF	-32
Itálie Trenitalia	-34
Slovensko ZSSK Cargo	-38
Polsko PKP Cargo	-38
Rumunsko CFR Marfa	-39
Belgie SNCB	-40

Zdroj: Oficiální statistika Mezinárodní železniční unie UIC k dubnu 2009

Společnost díky svému efektivnímu řízení a protikrizovými opatřeními snížila náklady oproti roku 2008 o 16,4 %. Železniční společnost ČD Cargo patří k přeprávcům, kteří se s poklesem nákladní železniční dopravy vyrovnali nejlépe. Management provedl reorganizaci procesů a šetřil ve všech oblastech, od mzdových nákladů přes provoz až po marketing. Byl zaveden institut částečné zaměstnanosti, tzn., když není dostatek práce, lidé střídavě zůstávají doma za 60 % mzdy. Nákladní železniční dopravce ČD Cargo se v roce 2009 propadl do ztráty v důsledku hospodářské recese a úbytku zakázek. Firma se rozhodla přijmout ozdravná opatření. Společnost šikovně využila nepříznivých dopadů hospodářské krize k ozdravení

¹⁹ Tiskové centrum ČD Cargo [online] Dostupný z WWW: <<http://www.cdcargo.cz/cs/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/>>

společnosti tak, aby letos mohla z této situace co nejvíce vytěžit v období konjunktury.

Protikrizové nástroje přinesly za první čtvrtletí roku 2010 zvýšení průměrné hmotnosti nákladního vlaku o 5 %, dále se zvýšila produktivita, měřená na jednu lokomotivu o 6 %, nárůst byl zaznamenán i v podílu přepraveného zboží v tunách na 1 zaměstnance, tj. zvýšila se produktivita práce zaměstnance a to o celých 15 %. Pro optimalizaci vnitřních procesů a zvýšení produktivity práce firma zavedla inovativní novinky v IT oblasti. Tato automatizace je velice šetrným opatřením, které přináší do budoucna snížení nákladů. Společnost implementovala nový informační systém pro fakturaci, elektronický národní list a elektronickou dokumentaci systému ISO.

Protikrizový balíček ČD Cargo zahrnuje mnoho razantních změn, které jsou rozčleněny podle jednotlivých oblastí. Můžeme vyjmenovat následující části:

a) Akční plán v obchodní oblasti

Akční plán obsahoval strategii zaměřenou na zákazníky. Společnost uvedla na trh nové produkty, resp. služby a projekty a dále zvýšila motivaci obchodních manažerů. Společnost změnila celou organizaci obchodu. Obchod byl vždy uspořádán podle jednotlivých komodit, které však byly objemově nesrovnatelné a systém byl nepřehledný. Například komodita železo byla mnohem těžší než komodita s potravinami, přitom manažeři byli na stejné úrovni. Společnost sloužila jednotlivé komodity do šesti skupin. Vedoucí komoditních skupin byly povýšeny, tím pádem také motivováni a dostali v organizaci větší váhu. Mezi základní oddělení patří konkrétně železo, uhlí, chemie, potraviny, dřevo, papír, stavebniny, kombinovaná doprava a ostatní přepravy. Do čela těchto oddělení byly dosazeny zkušení lidé. Jejich pravomoci byly posíleny, a to z důvodu, že znají dokonale trh, znají zákazníky, jejich potřeby a požadavky a na ně mohou operativně reagovat. Podle mého názoru je právě toto prozákaznická strategie, kterou uvádí společnost ve své výroční zprávě.

Akční provozní plán

- *Změny grafikonu vlakové dopravy reagující na vývoj přepravních potřeb zákazníků*
- *Operativní změny technologie obsluhy vleček*
- *Omezení jízd vlaků v přepravních sedlech*

Personální akční plán

- *Snížení počtu zaměstnanců v první polovině roku 2009 o 8 %*
- *Školení a rekvalifikace zaměstnanců z fondů EU*
- *Návrh na změnu kolektivní smlouvy*

Externí opatření v oblasti infrastruktury

- *Snížení poplatku za užití železniční dopravní cesty*
- *Zlepšení koordinace výlukové činnosti*

Úsporná opatření v oblasti investic

- *Odložení pořízení nákladních vozů*
- *Redukce investic v oblasti manipulační techniky*

Podle mého názoru firma by neměla snižovat náklady na manipulační techniku, protože inovací těchto zařízení přinese úsporu času, a také samozřejmě úsporu nákladů.

Úsporná opatření v oblasti železničních kolejových vozidel

- *Omezení počtu revizních oprav* – nákladní vozy vozového parku jsou starší než 20, některé až 25 let. Podle mého názoru by nemělo být snížení revizních oprav tak rapidní, a to nejen z důvodu jejich životnosti, ale také z důvodu ekologického.
- *Omezení počtu pevných telefonních linek centrály ČD Cargo* – snížení počtu pevných linek není takovou úsporou. Tato situace může vést k nespokojenosti zákazníka, pokud např. se nedovolá určitému zaměstnanci, nebo bude čekat dlouhé minuty na spojení. Efektivnějším řešením by bylo zavést VOIP ústřednu, nebo jiné zařízení, které by se chovalo, co se týče ceny jako jedno zařízení, které

však má možnost mít až stovky linek. Doporučil bych např. firmu Siemens, která měla své výsledky snižování nákladů uvedeny na svých www stránkách.

- *Snížení nákladů na účast firmy na veletrzích*
- *Redukce nákladů na marketing*
- *Redukce nákladů na poradenskou činnost*

Refinancování – společnost hodlá refinancovat své provozní úvěry, které dosahují nemalé výše 1,55 miliardy korun. Refinancování má přinést úsporou nákladů a to tak, že budou znova přehodnoceny smluvní vztahy s bankovními ústavami. Firma zveřejnila poptávku transparentní formou veřejné zakázky, kterou uveřejnila v informačním systému EU o veřejných zakázkách.

Akční plán přinesl společnosti v roce 2010 tyto výsledky:

- společnost přepravila o 8 % více tun než v roce 2009, o 1 % vzrostl také přepravní výkon.
- tržby z přepravy za 1. čtvrtletí činily 2,9 miliardy korun, což je o 2 % více než ve stejném období minulého roku
- EBITDA – zisk před započtením úroků, daní a odpisů činil 323 milionů korun.
- EBT – zisk před zdaněním dosáhl záporné výše – 50 milionů
- Firma nedokázala hospodařit s dostatečně kladnými cash flow
- rozdíl mezi EBITDA a EBT je projevem vysoké míry odpisů z investic
- celkové náklady dosáhly 3,53 miliard korun, což představuje úsporu nákladů 340 milionů korun.
- Největší měrou se na úsporách nákladů podílel pokles finančních nákladů 44%, spotřeba materiálu 28 %, pokles osobních nákladů 14 % a ostatních služeb o 15%
- k meziročnímu zvýšení průměrné hmotnosti nákladního vlaku o téměř 8 %,
- k meziročnímu zvýšení denní produktivity na jednu lokomotivu (počet hrubých tunokilometrů na jednu lokomotivu) o 6 %,
- k meziročnímu nárůstu podílu přepraveného zboží (v tunách) na jednoho zaměstnance ČD Cargo o 9 %,
- k meziročnímu snížení podílu jízd lokomotivních vlaků (tj. samotných lokomotiv bez přepravy zboží) na celkových ujetých vlakových kilometrech o 7 %.

Protikrizový balíček společnosti zahrnoval také opatření na podporu aktivnější obchodní politiky. Mezi přínosy lze zařadit znovuoobnovení přeprav hutních výrobků z Ostravy do Španělska, získání nových přeprav z Ostravy do Polska, nárůst tranzitních přeprav polského uhlí, zavedení nové relace vlaků kombinované dopravy z Prahy do Rotterdamu.

Výsledky hospodaření společnosti Cargo potvrzují, že trh je mírně oživen a že účinky akčního plánu se začínají projevovat. K tomu přispěly úspory nákladů, efektivnější pracovní postupy a nové přístupy v obchodní politice. Následně to vyvolalo růst produktivity práce v provozu i zvýšení podílu přepraveného zboží na jednoho zaměstnance meziročně až o 9 %.

5.7 SWOT analýza

Tato kapitola využije znalosti z teoretické část této práce i a implementuje je na vybranou společnost ČD Cargo, a. s., prostřednictvím SWOT analýzy určí nejen silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby vnějšího okolí.

SWOT analýza představuje nástroj pro analýzu vnějších i vnitřních vztahů, které charakterizují stav dopravní infrastruktury a ovlivňují její další rozvoj. Zabývá se stanovením S (silných stránek), W (slabých stránek), O (příležitostí), T (hrozby).

Analýza příležitostí

Jedním z předpokladů úspěchů podniku, co se průzkumu vnějšího prostředí týče, je rozpoznání nové příležitosti. Příležitost se dá charakterizovat jako přitažlivá oblast, v níž firma získává konkurenční výhody.

Příležitosti:

- Vytvoření logistického centra pro nákladní dopravu s možností obsluhy příhraničních průmyslových oblastí Polska a Slovenska
- Rozvoj spolupráce mezi jednotlivými druhy odpravy zavedením systémů kombinované přepravy.
- Vytvoření logistického centra s vazbou na kombinovanou dopravu.

- Připravené průmyslové zóny pro zahraniční investory a nové ekonomické aktivity.
- Aktivní podpora vlády pomocí podpůrných programů

Hrozby

- Rychlá změna ekonomické struktury ve prospěch moderních oborů s vysokou přidanou hodnotou
- Dostavba silniční sítě napojené na síť polskou bez vzniku rovného konkurenčního prostředí mezi silniční a železniční dopravou.
- Rozvoj konkurence
- Vysoké investiční náklady

Silné stránky

- Velká společnost
- Státní podpora
- Ekologické modernizace
- Dostatečné kapitálové zdroje
- Silný management
- Pátevní železniční síť představovaná železničními koridory prošla rozsáhlou modernizací, nebo jí brzy projde.
- Rozsáhlé plochy v blízkosti železničních tratí a stanic pro možnost rozvoje komerčních aktivit se zapojením železnice.
- Ochrana životního prostředí
- Využití ozdravných opatření v následujícím období hospodářského růstu
- Majoritní postavení na trhu

Slabé stránky

- Zastaralá a zanedbaná infrastruktura regionálních tratí.
- Tvrdá konkurence.
- Nárůst počtu spedičních (zasílatelských) firem.
- Veliké množství doplňkových služeb, které nabízí konkurence.
- Doprava většinou pouze na národní bázi.

- Ztráta zakázek.
- Negativní hospodářské výsledky minulých let.

5.8 Metoda pěti sil (Porterova metoda)

V této kapitole implementuji na vybranou společnost ČD Cargo, a. s., „Porterovu metodu“ nazývanou také jako „Metodu pěti sil“

Stávající konkurenti v odvětví

V ČR působí více jak 60 nákladních železničních dopravců. Konkurenční boj mezi přepravou zboží a komodit a rivalita mezi subjekty je díky liberalizaci železničního trhu již dnes vysoká. V průběhu hospodářské recese se projevil znatelný úbytek přepravního výkonu a tento pokles ještě více přitvrdil rivalitu mezi dopravci. Ceny přepravy klesly na své dlouhodobé minimum i díky cenám zahraničních, především polských a slovenských dopravců.

Potencionální noví konkurenti

K dnešnímu dni náleží společnosti ČD Cargo téměř 80 % podíl přepravního trhu v České republice. Tento stav ale do budoucna nemusí být trvalý. Legislativa umožňuje vstup nových konkurentů. A především flexibilní dopravci se zahraniční kapitálovou účastí představují pro ČD Cargo vysoké riziko.

Kupující

Poptávka po službách ČD Cargo má sestupnou tendenci. Hospodářská krize tvrdě dopadla na průmysl, zákazníci ČD Cargo ztráceli zakázky a přeprava se snižovala, klesla poptávka po elektřině, přepravy energetického uhlí a vápence na odsíření zamířily směrem dolů. Zákazníci ČD Cargo byli nuceni snižovat náklady na přepravu a vyjednali ceny s konkurencí, která dokázala pružněji reagovat na situaci na trhu.

Důležití dodavatelé

- **Správa železniční dopravní cesty – SŽDC** je důležitým dodavatelem pro železniční dopravu. Je správcem kolejové infrastruktury a stanovuje cenový výměr za použití železniční infrastruktury na návrh ministerstva financí.
- **ČEZ** – jediným dodavatelem elektrické energie do sítě železniční infrastruktury.
- **Hlavní výrobci nákladních vozů:**

Thrall Vagonka Studénka, a.s. - Český výrobce železničních nákladních vagónů, součást americké společnosti Thrall Car. Nástupce firmy ČKD Vagonka Studénka a.s.

Tatravagonka a.s. - Slovenský výrobce železničních vagónů.

VSS Košice - Slovenský výrobce vozů pro přepravu sypkých hmot

Siemens AG - Jeden z předních výrobců

Substituty

Nejvýznamnějším substitutem na plně liberalizovaném trhu železniční nákladní dopravy je **silniční automobilová doprava**. Oproti silnici má železnice dvě základní nevýhody, z technologického hlediska je podstatně pomalejší (zásilka putuje přes jednotlivá seřadovací nádraží), a navíc je nutno mimo cenu dopravy hradit často značné náklady na vlečku, popřípadě překládku a odvoz z nádraží po silnici.

Další substituty, jako např. doprava letecká nebo vodní, nejsou vzhledem k míře objemu přepravních kapacit a vzhledem k lokalitě České republiky podstatné. A proto nejsou pro vybranou společnost ČD Cargo ohrožením

6 Návrhy a doporučení

Jak se ochránit před krizí? Zpomalení ekonomiky ještě nemusí znamenat, že společnost musí zkrachovat. V hospodářské krizi je třeba řídit jinak než v období konjunktury. Pokles poptávky po službách firmy je nejtypičtějším projevem hospodářské krize. Je nutné ekonomicky využít všechny stávající zdroje a omezit jakékoliv plýtvání zdroji. Ke kvalitnímu vedení by měla firma používat i zveřejňovat aktualizované informace.

Controlling je jedním ze způsobů, jak kontrolovat a koordinovat narůstající náklady a reportovat zjištěné výsledky, tj. podávat zpravodajství o výsledcích.

Společnost by měla své procesy v organizaci popsat a vytvořit tzv. procesní mapy. Procesní mapy znázorňují základní kroky společnosti, určuje začátek a konec procesu, vztahy mezi jednotlivými prvky v rámci celé společnosti.

Navrhuji provést tyto aktivity, jak příště zareagovat na blížící se ekonomickou krizi:

Výkonnost: Jednejte rázně, na základě spolehlivých dat.

Pro úspěšného hráče je typická flexibilita a pohotovost. Více než jindy je zapotřebí mít kvalitní manažerské informace a indikátory výkonnosti KPI (Key Performance Indicators). Potřebujete silný management, dosahovat maximalizace produktivity, zhodnotit vnitřní rezervy, a vnitřní možnosti pro zvýšení marží.

Zvyšování výkonnosti

Zlepšení procesů je často rozhodujícím klíčem ke zvýšení efektivnosti, které vedou ke zkrácení procesních časů, zvýšení kvality, efektivnosti, flexibility, fungování organizace, k optimalizaci procesů apod. ČD Cargo by se měla zaměřit na zdokumentování a analýzu veškerých současných procesů, navrhnout rámcové procesy, se kterými je schopna dosáhnout svých cílů, detailně připravit tyto procesy a poté je implementovat. Je důležité optimalizovat organizační strukturu, jejímž cílem je sladit strategické cíle společnosti s rolemi, pravomocemi a odpovědnostmi jednotlivých organizačních jednotek a zaměstnanců.

Základní principy řízení pracovního kapitálu jsou snížení vázaného kapitálu a snížení efektivity v oblasti pohledávek, zásob a závazků. Praktické zavedení bude ovšem ve firmě poněkud složitější a to z důvodu střetů mezi jednotlivými složkami a divizemi společnosti. Systém řízení pracovního kapitálu uvolňuje vázaný kapitál a zvyšuje likvidu, která je důležitá pro strategické investování. Management by měl provést externí a interní **benchmarking**, který využívá metodu **Best Practise**, zajistit potenciál pro optimalizaci řízení pracovního kapitálu.

Hotovost

Dále společnosti navrhuji, aby minimalizovala dluhy a pohledávky a zajistila maximum na účtech. Řízení hotovosti je prioritou, která zaručí, že ČD Cargo bude schopna platit závazky a neocitne se v insolvenci. Firma v krizi musí chránit svou likviditu, trvat na včasném placení ze strany zákazníků, sledovat finanční i nefinanční závazky apod. Je zapotřebí přehodnotit své smlouvy s bankami a dalšími věřiteli, monitorovat hospodářské výsledky, finanční závazky.

Zlepšení struktury pracovního kapitálu přináší trvalé zvýšení hodnoty společnosti. Optimalizace pracovního kapitálu s programy na snižování nákladu zvyšuje zisky společnosti. Aktivní řízení kapitálu přináší snížení provozních nákladů na řízení pohledávek a tím zvyšují likviditu. To posiluje rozvahu a snižuje finanční náklady. Požadavky na pracovní kapitál a jeho snížení se liší podle odvětví. Obecným pravidlem je, že pouze malá část společností dosahuje nejlepšího hodnocení v rámci svého oboru.

Dlouhodobá strategie

Z krátkodobého hlediska je cestou z krize stabilizovat hotovost a minimalizovat náklady, z dlouhodobého však udržet zdroj růstu a konkurenceschopnost. Hospodářská krize může do dalších let společnosti nabídnout příležitost dlouhodobě zefektivnit vaše podnikání. V okamžiku, kdy jsou eliminovány zbytečné náklady, je možno nastavit systém nákladů tak, aby byl dlouhodobě efektivní. Dlouhodobě je snižování nákladů založené co nejkratší návratnosti. Větší podíl variabilních a menší podíl fixních nákladů zvýší odolnost firmy.

Komunikace

Věrnost klíčových zákazníků i zaměstnanců může být zásadním způsobem ovlivněna tím, jak s nimi firma komunikuje.

Financování

Nejrychlejší peníze jsou ty, které společnost neutratí. Společnost by se měla zaměřit na interní zdroj financí. Proveďte analýzu o možnostech financování, o daňových úlevách apod. K ověření vaší hospodářské situace a výhledů použijte auditora.

Hodnota lidí

Společnost by si měla dávat pozor na své zaměstnance, měla by je ubezpečit, že je potřebuje, podporovat jejich výkony a připravit odměňovací programy. Propouštění či rušení pracovních míst je pouze jednou z možností, jak se vypořádat s dopady krize, je nutné zvážit všechny alternativy, které vám ve vztahu k zaměstnancům umožňuje zákon.

Zajistit dostatečné cash flow firmy

Nedostatek finančních prostředků způsobený neplacením zákazníků, neochotou bank k poskytnutí půjček, neschopnost platit suroviny může vést až k bankrotu. Tradiční možností pro zajištění rychlejšího cash flow jsou faktoring, forfaiting nebo zpětný leasing. Zpětný leasing můžeme realizovat prodejem firemních investičních prostředků leasingové společnosti a následně je zpětně pronajmout.

Státní záruky

ČD Cargo by v případě nesolventnosti a pro zajištění rychlejšího cash flow by mohla požádat o státní záruku na investiční nebo provozní úvěry, které jsou užitečnou formou pomoci státu podnikatelům v krizovém období, protože záruka státu znamená pro banku snížení úvěrového rizika. Pokud by společnost nebyla schopná dostát svým závazkům, zaplatí část úvěru ČMZRB Českomoravská záruční a rozvojová banka. Stát si vybere, které odvětví bude dotovat. Může být poskytnut úvěr v rozsahu až několika desítek milionů korun do 80% a to až na 15 let. Příjemce

podpory hradí z vlastních prostředků pouze část ceny záruky, a to 0,1 – 0,3 % z výše záruky. Součástí je také příspěvek k úhradě zbývající částky ceny záruky a to ve výši 4 % z výše záruky.

Podpůrné programy nabízí také Česká exportní banka nebo státní pojišťovna EGAP. Česká exportní banka, a. s. (ČEB) je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu přímo a nepřímou vlastněná státem, která vznikla v roce 1995 a tvoří nedílnou součást státní proexportní politiky. ČEB může společnostem nabídnout rozšířit počet zákazníků, poskytnout finanční služby, odkup pohledávek, vývozní úvěr apod. ČEB nejen financuje, ale také konzultuje a poradí svým klientům ve všech fázích obchodních vztahů, nabízí optimalizaci struktury financování dle očekávání za maximálně výhodné podmínky.

Stanovení rovnocenné ceny osobní a nákladní železniční dopravy

Osobní doprava platí za použití železniční infrastruktury daleko méně než nákladní. Desetileté kontrakty ČD se státem i kraji tyto nízké ceny fixují na léta dopředu. Výsledkem je, že nákladní doprava skrytě platí za dopravu osobní. Osobní vlaky vyjdou až desetkrát levněji a díky smlouvám to tak i nadále zůstane. Tato situace byla ovlivněna krajskými hejtmany, kteří odmítli vyhlásit výběrová řízení na osobní regionální dopravu, což znemožňuje docílit reálné ceny.

V první polovině roku 2010 došlo k migraci datové sítě na výkonnější platformu, která zvýší propustnost a odolnost datové sítě, na které ČD poskytují služby zákazníkům. V druhé polovině roku 2010 dojde k zásadnímu navýšení přenosové kapacity a spolehlivosti celé komunikační sítě, a to díky změně platformu DWDM. Společnost v současnosti využívá druhou nejrozsáhlejší komunikační infrastrukturu v ČR, která nabízí zákazníkům maximální spolehlivost, pružnost a kvalitu služeb.

Opravy a výluky

Doporučuji společnosti, aby dále pokračovala v modernizaci, za předpokladu, že bude pravidelně kontrolována položka nákladů. Opravy by však neměly zapříčinit výluky, která by byla nebezpečná pro plynulost služby.

Služby orientované na zákazníka – zákaznická strategie

Společnost by se měla zaměřit na poskytování služeb, které budou orientovány na zákazníka, budou založeny na komerčním principu a konkurenceschopnosti. Tím by mohla dosáhnout zničení nálepky „monopol“.

Logistické služby

Podle mého názoru rozvoj nákladní železniční dopravy není možný, pokud společnost nevybuduje nabídku skutečných logistických služeb, nedokáže snížit náklady a zvýšit tak konkurenceschopnost (především v cenovém srovnání s autodopravci). Dále je zapotřebí zvýšit spolehlivost služby, která v roce 2008 byla menší z důvodů výluk.

Kombinovaná doprava

Rozvoj nákladní železniční dopravy je spjat s rozvojem kombinované dopravy po železnici a silnici. Kombinovaná doprava nebyla vůbec koordinována. Zde se společnost vydala správnou cestou, odblokovala projekt přepravy kamiónů po železnici mezi Lyonem a Turínem, nebo přepravu osobních vozidel Jadranským expresem mezi Prahou a Spletem.

Refinancování úvěrů

Refinancování úvěrů je z ekonomického hlediska cestou, jak diverzifikovat bankovní ústavy a snížit celková rizika. Společnost vypsala veřejnou zakázku na zpětný leasing v délce 10 let, který se týká přibližně 1100 nákladních vozů a to z celkového počtu 26 000 vozů. Tím, že společnost bude realizovat další investice, může tak posílit dlouholetou finanční stabilitu.

Obnova vozového parku

Právě stáří a skladba vozového parku byly donedávna velkou nevýhodou. Až po vzniku dceřiné společnosti v prosinci 2007 byly tržby z nákladní dopravy používány ke krytí ztrátové osobní dopravy nikoli na obnovu dlouhodobě zanedbávaného nákladního vozového parku. ČD Cargo postupně v letošním a příštím roce obnoví stav nákladních vozů a lokomotiv prostřednictvím nákupů, oprav a modernizací v celkové hodnotě vyšší než 3 miliardy korun. Obnova vozového parku přinese více pracovních míst, snížení nákladů.

Racionalizace

S rostoucím provozem silniční dopravy dochází ke kolizím čím dál častěji. Ty většinou končí tragicky. Spolu s renovací tratě byla zrušena nepotřebná infrastruktura, vyměnili se zastaralé systémy za systémy 3. kategorie, což přišlo větší bezpečnost a snížení počtu dopravních zaměstnanců. Z několika desítek pracovníků se počet zúžil na rovných 10 pozic.

Úspora nákladů na školení

České dráhy výrazně ušetří na nákladech za školení v podobě školitelů apod. Firma zavedla výuku pomocí trenažéra. Výhodou je identické prostředí skutečných ovládaných pracovišť, praktický nácvik, možnost vyvolat mimořádné dopravní situace a poruchy, a tak se připravit na to, že by taková situace nastala v praxi.

Finance

Společnost by měla kontrolovat také výdaje na Public Relation (produktovou komunikaci, marketingové a propagační účely, firemní časopisy). Podle Kotlera by neměly náklady na Public Relation přesáhnout 2 procenta z celkových plánovaných tržeb firmy.

Manažer pro obnovení ziskovosti

ČD Cargo se vlivem hospodářské krize potýkalo s nízkou ziskovostí. K obnovení ziskovosti není vyčleněn žádný speciální manažerský tým, proto navrhuji, aby byla zavedena funkce ředitele pro obnovu ziskovosti, který by byl odborníkem nejvyšší úrovně a byl by využíván v obdobích, kdy firma není

dostatečně zisková. Tato funkce by mohla být zahrnuta do jednoho ze stávajících odborů, které jsou podřízeny finančnímu řediteli.

Aplikace systému BMP – Business Process Management

Radím zavést BMP, metody a postupy, které zvýší efektivitu řízení a zprůhlední podnikové procesy, odstraní duplicitu i zbytečné a neefektivní činnosti. Nastaví kompetence a odpovědnosti, sníží rizika a zkvalitní vztahy na pracovišti. K realizaci bych použil software aplikace ***Interfacing EPC, Interfacing Designer, Interfacing Charter*** kanadské společnosti ***Interfacing Technologies Corporation***.

Výbor pro řízení rizik

Doporučuji vytvořit nový výbor, který by se věnoval řízením rizik – Výbor pro řízení rizik, který bude zodpovědný za navrhování a kontrolu naplňování strategie společnosti v oblasti řízení rizik. Finanční krize ukázala, jak je při řízení společnosti důležité důkladně pochopit rizika a jejich důležitost je řídit a vytvořit řádné interní procesy a mechanismy ve všech stupních organizace. Požadavky na správu a řízení rizik zahrnují – požadavky na vhodnost a způsobilost, řízení rizik, vnitřní kontrolu, vnitřní audit, služby zvenčí outsourcing. Musí být aktivně zapojeno představenstvo a vrcholové vedení, využívat informace o rizicích.

společnost by měla vytvořit písemné zásady a postupy, které zajistí, že členové řídicího orgánu a další klíčoví lidé splňují požadavky vhodnosti a způsobilosti tak, aby měli dostatečné znalosti, vzdělání a zkušenosti pro efektivní plnění povinností. Musí být funkce stanoveny, popsány, řádně zdokumentovány veškeré postupy pro upisování a tvorbu rezerv, řízení aktiv, pasiv a investic. Tyto požadavky může splnit řídicí, kontrolní systém pro vlastní posuzování rizik a solventnosti, známý pod zkratkou ORSA.

Investice

Investice do dopravní infrastruktury a vyšší podpora modernizace vozového parku na železnici by mohly pomoci čelit ekonomické krizi. Každá miliarda věnována na obnovu vozidel přinese cca 500 pracovních míst. Zastaralost zvyšuje provozní náklady a snižuje konkurenceschopnost železniční dopravy.

Společnosti dále doporučuji např.:

- započtení pohledávek
- vytvořit pravidla řízení výkonnosti, navrhnout soustavu ukazatelů výkonnosti, akvizice procesů – nalezení konkrétních ukazatelů, dohledání jejich dat, nastartování procesů.
- spojit se s firmou Price Waterhouse Coopers, popř. navštívit jejich webové stránky s tipy, jak se vyhnout krizi
- zakoupení databáze Global Best Practices – databáze je souhrnem nejlepších zkušeností a srovnávacích nástrojů pro více než 150 kritických obchodních a finančních procesů.
- pozor na krátkozraká rozhodnutí – Společnosti se neuvědomují, jaké budou komplexní finanční dopady jednotlivých kroků. Například ukončení pracovního poměru se zaměstnancem v polovině roku se na úsporách v daném roce téměř neprojeví, vezmeme-li v úvahu, že musíte zaplatit odstupné a ztrátu výkonů, které daný zaměstnanec společnosti přináší.
- Firma by se neměla zaměřovat pouze jen na náklady, doporučením je spíše obměnit vozový park, snížit investice s omezením reklamních akcí, náklady na telefonní hovory místo omezování osobních nákladů.
- Optimalizace úspor je komplexní věc a bez nástrojů na podporu rozhodování a modelování rizik to opravdu není možné.
- Rozvoj nákladní železniční dopravy je možný pouze za těchto podmínek – poskytovat širokou nabídku logistických služeb, nejen zajištění přepravy, dokázat snížit náklady a zvýšit konkurenceschopnost, zvýšit spolehlivost služeb, zajistit krátké celkové přepravní časy, nabídnout větší flexibilitu.
- Stanovit časové intervaly a zeměpisné úseky, ve kterých by nákladní vlaky měly přednostní průjezd, aniž by to narušovalo provoz osobních vlaků.

Závěr

Příčinou poklesu přepravního trhu byl pokles přepravní poptávky domácích a zahraničních zákazníků, a to jak na straně přeprav surovin ke zpracování, tak i na straně odbytu produktů z výrobních závodů.

Cílem této práce bylo analyzovat vliv finanční a hospodářské recese na nákladní železniční dopravu. V teoretické části jsem se snažil přiblížit recesi nejen z makroekonomického a mikroekonomického hlediska, ale také z pohledu managementu zasažených firem. Zaměřil jsem se na definici pojmů jako jsou hospodářská politika, hospodářský cyklus, strukturální recese, krizový management, ale také nastínil možné strategie, které jsou v současné době známy a běžně využívány. Jsou zde deklarovány postupy a metody analýz podniku, které pak následně aplikuji v praktické části této bakalářské práce.

Praktická část je zaměřena na největšího nákladního železničního dopravce v České republice, na ČD Cargo, dceřinou společnost holdingu Českých drah. Na jeho analýzu z hlediska externího a interního prostředí, posouzení jeho pozice na konkurenčním trhu, silné a slabé stránky podniku jsou aplikovány Porterova metoda a SWOT analýza.

Ze zjištěných poznatků se dá říci, že hospodaření společnosti ČD Cargo bylo negativně ovlivněno celosvětovou krizí. Její zisky, tržby i počty přeprav klesly, a proto firma sestavila akční plán protikrizových opatření. Krizový balíček ovlivnil investice, náklady, inovace, které by měly zabezpečit zlepšení ekonomické situace. Cílem bylo optimalizovat železniční nákladní dopravu. Společnost zodpovědně implementovala strategii řízení rizik, obnovuje vozový park, což přináší tvorbu nových pracovních míst.

Společnost se vydala cestou změn a začala se připravovat na konec recese. Tento předčasný krok se jí vyplatil. Za první období roku 2010 se navrátila ziskovost podniku. Inovace a modernizace spojené s investicemi snížily počty pracovníků a mzdové náklady, zrychlily dobu pro přepravu, zvýšily efektivnost a optimalizovaly veškeré procesy.

Protikrizový balíček společnosti zahrnoval také podporu aktivnější obchodní politiky. V tomto ohledu se podařilo společnosti znovuobnovit některé obchodní kontakty.

Z důvodu nedostatečných informací není možné provést finanční analýzu, která by popsala současnou situaci společnosti. Jediným zdrojem informací potřebných k finanční analýze byla výroční zpráva za rok 2008.

Můžeme pouze konstatovat, že firma může být vzorným příkladem společnosti, která nelenila a díky kvalitnímu managementu upevnila a zlepšila svou pozici na trhu. V budoucnu může čerpat další výhody, které vyplynou z dobře odvedené práce a přípravy v období recese.

Letošní pozitivní a stále se zlepšující výsledky společnosti ČD Cargo potvrzují mírné oživení trhu a ukazují, že účinky protikrizového balíčku firmy se již začínají plně projevovat. Rozsáhlé úspory nákladů, efektivnější pracovní postupy a nové přístupy v obchodní politice přinesly zvýšení produktivity práce v provozu i zvýšení podílu přepraveného zboží na jednoho zaměstnance meziročně o 9 procent. Na základě aktuálních pozitivních výsledků můžeme již nyní konstatovat, že se společnost ČD Cargo vrací zpět k ziskovému hospodaření.

Dlouhodobě úspěšný podnik využívá výkyvů, aby se posílil. Kdo utrží nejméně šrámů a přežije, ten získá lepší místo na trhu. Společnost by se neměla při sestavování obchodních plánů dívat jen několik měsíců dopředu, ale zaměřit se na dlouhodobý horizont.

Seznam použité literatury

• publikace

1. BALDWIN, R. *Ekonomie evropské integrace*. Praha: Grada Publishing, 2007. 480 s. ISBN 978-80247-1807-1.
2. ČD CARGO. Speciál ČD Cargo, ročník 2009, červenec, č. 7.
3. DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-03-4
4. GRUBLOVÁ, E. *Podniková ekonomika*, 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1
5. KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Přeložil V. Dolonský, S. Jurečka. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5
6. KVIZDA, M. *Ekonomické dějiny železniční sítě ČR*. Brno: BonnyPress, 2006. 83 s. ISBN 80-210-4219-2.
7. LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2.vyd. Ostrava: AJAK, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X
8. PELLEŠOVÁ, P. *Hospodářská politika A*. Distanční studijní opora. OPF Karviná. 206 s. ISBN 80-7248-370-6
9. POSPÍŠIL, T. *Ekonomické aspekty železniční dopravy*. Brno: BonnyPress, 2006. 77 s. ISBN 80-210-420-6.
10. RUSMICOVÁ, L., SOUKUP, J. *Makroekonomie – základní kurs*. Melandrium, 2002.
11. SINGER, M. *Dopady hospodářské krize na českou ekonomiku a její finanční sektor*. Powerpoint. ČNB, 2009.
12. ŠÍMA, J. *Trh v čase a prostoru*. Praha: Liberální institut, 2000. 113 s. ISBN 80-86389-09-X
13. Výroční zpráva ČD Cargo za období od 1. 12. 2007 do 31. 12. 2007
14. ZUZÁK, R., KONIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8
15. Výroční zpráva 2008 ČD Cargo, a. s. Praha: ČD Cargo a. s. 2008
<http://www.cdcargo.cz/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/-4103/>

- **internetové zdroje**

1. <http://www.cd.cz>
2. <http://www.cdcargo.cz>
3. <http://www.ceb.cz>
4. <http://www.dnoviny.cz>
5. <http://www.globalbestpractices.pwc.com/home/Document.aspx>
6. <http://www.podnikova-ekonomika.cz>
7. <http://www.wikipedia.org>

Seznam zkratek

BMP	Bussiness management process
CDP	Centrální dispečerské pracoviště
ČD	České dráhy
HDP	Hrubý domácí produkt
ISPA	Instrument for Structural Policies for Pre-accession (fond a nástroj strukturálních politik)
JOP	Jednotné obslužné pracoviště
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
KPI	Key Performance Indicators
ORSA	Own Risk and Solvency Assessment

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 9. 7. 2010

Aleš Bujok

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Veleslavínova 29, 74601 Opava

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1: Nákladní železniční dopravci působící na síti ČD

Příloha č. 2: Počet přepravovaných tun v letech 2000 – 2008

Příloha č. 3: Schéma finanční analýzy

Příloha č. 4: Organizační struktura ČD Cargo, a.s

Příloha č. 1: Nákladní železniční dopravci působící na síti ČD

Advanced World Transport a.s.
ARRIVA vlaky s.r.o.
AŽD Praha s.r.o.
BF Logistics s.r.o.
CZ Logistics, s.r.o.
České dráhy, a.s.
D B V - I T L, s.r.o.
EDIKT a.s.
EUROVIA CS, a.s.
Express Rail, s.r.o.
Elektrizace železnic Praha a.s.
Elektrizácia železníc Kysak a.s.
GJW Praha spol. s r.o.
Chládek & Tintěra, a.s.
Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.
IDS - Inženýrské a dopravní stavby Olomouc a.s.
IDS CARGO a.s.
inTERRA CZ s.r.o.
JARO Česká Skalice, s.r.o.
Jindřichohradecké místní dráhy, a.s.
KK - provoz a opravy lok. s.r.o.
KŽC Doprava, s.r.o.
Lokálka Group, občanské sdružení
LOKO TRANS s.r.o.
LTE Logistik a Transport Czechia s.r.o.
M B M, místní dráha Mladá Boleslav - Mělník, s. r. o.
METRANS, a.s.
MIKO Havlíčkův Brod, spol. s r.o.
MTH Praha a.s.
NOR a.s.
N+N - Konstrukce a dopravní stavby Litoměřice, s.r.o.
OHL ŽS, a.s.
OLOMOUCKÁ DOPRAVNÍ s.r.o.
Ostravská dopravní společnost, a.s.
PKP CARGO SPÓŁKA AKCYJNA
První Krušnohorská železniční společnost B.G.F.B. s.r.o.
Puš s.r.o.

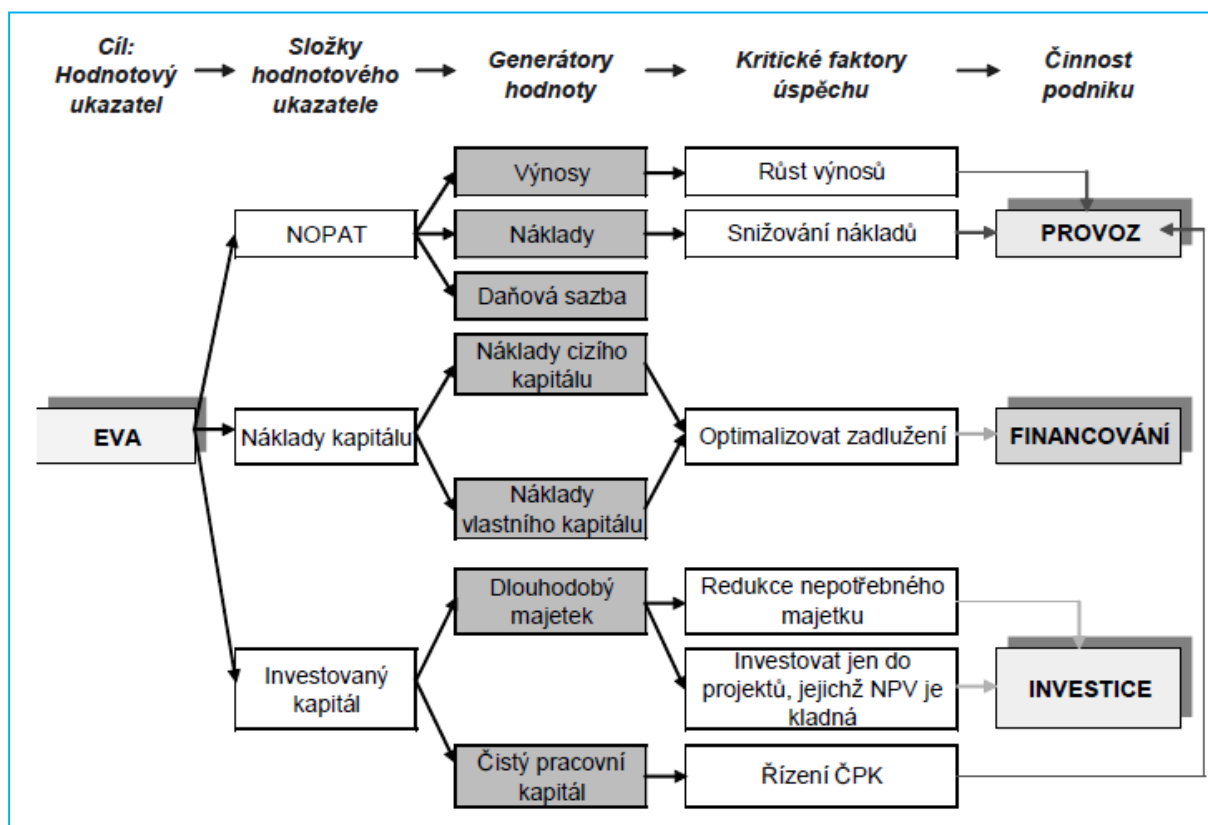
RAILTRANSPORT s.r.o.
RegioJet a.s.
RM LINES, a.s.
SANRE, spol. s r.o.
SART-stavby a rekonstrukce a.s.
SD - Kolejová doprava, a.s.
SEŽEV-REKO, a.s.
SGJW Hradec Králové spol. s r.o.
Skanska DS a.s.
Slezské zemské dráhy, o.p.s.
SLEZSKOMORAVSKÁ DRÁHA a.s.
Slovenská železničná dopravná spoločnosť, a.s.
Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.
Společnost železniční výtopna Jaroměř
Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
Stavební firma CARDA-MÜLLER s.r.o.
STAVEBNÍ OBNOVA ŽELEZNIC a.s.
TCHAS ŽD s.r.o.
TOMI-REMONT a.s.
TORAMOS, s.r.o.
Trakce, a.s.
TRAMO RAIL, a.s.
Traťová strojní společnost, a.s.
UNIPETROL DOPRAVA, s.r.o.
Veolia Transport Morava a.s.
VIAMONT a.s.
Viamont DSP a.s.
VÍTKOVICE Doprava, a.s.
ZABABA, s.r.o.

Příloha 2: Počet přepravovaných tun v letech 2000 – 2008

	2000	2004	2005	2006	2007	2008	
Přeprava věcí celkem (tis. tun)	523 249	565 365	560 037	554 994	565 708	540 731	Total transport of goods (thous. tonnes)
Železniční doprava	98 255	88 843	85 613	97 491	99 777	95 073	Rail transport
Silniční doprava	414 725	466 034	461 144	444 574	453 537	431 855	Road transport
Vnitrozemská vodní doprava	1 907	1 275	1 956	2 032	2 242	1 905	Inland waterway transport
Letecká doprava	16	21	20	22	22	20	Air transport
Ropovody	8 346	9 192	11 305	10 875	10 131	11 877	Oil pipeline transport
Prepravní výkon celkem (mil. tkm)	58 946	63 459	61 397	69 304	67 463	69 528	Total transport performance (mill. tonne-km)
Železniční doprava	17 496	15 092	14 866	15 779	16 304	15 437	Rail transport
Silniční doprava	39 036	46 010	43 447	50 369	48 141	50 877	Road transport
Vnitrozemská vodní doprava	764	409	781	818	898	863	Inland waterway transport
Letecká doprava	38	46	45	47	41	37	Air transport
Ropovody	1 612	1 902	2 259	2 291	2 079	2 315	Oil pipeline transport
Průměrná přepravní vzdálenost celkem (km)	112,7	112,2	109,6	124,9	119,3	128,6	Average goods transport distance, total (km)
Železniční doprava	178,1	169,9	173,6	161,8	163,4	162,4	Rail transport
Silniční doprava	94,1	98,7	94,2	113,3	106,1	117,8	Road transport
Vnitrozemská vodní doprava	400,8	320,5	399,1	402,6	400,7	452,8	Inland waterway transport
Letecká doprava	2 350,6	2 156,6	2 296,4	2 142,2	1 887,4	1 806,7	Air transport
Ropovody	193,1	206,9	199,8	210,7	205,2	194,9	Oil pipeline transport

	2000	2004	2005	2006	2007	2008	
Přeprava věcí celkem (tis. tun)	46 039	39 765	39 506	45 861	45 959	44 148	Total transport of goods (thous. tonnes)
<i>podle kategorií přepravní vzdálenosti</i>							<i>by distance moved</i>
0 - 50 km	11 092	11 128	10 717	13 582	12 685	13 293	0 - 50 km
51 - 150 km	13 210	11 223	11 227	13 423	13 743	12 855	51 - 150 km
151 - 300 km	14 593	11 802	11 524	12 288	13 661	12 309	151 - 300 km
301 - 500 km	6 563	5 189	5 536	5 924	6 178	5 196	301 - 500 km
501 km a více	581	423	502	645	693	496	501 km and over
Prepravní výkon celkem (mil. tkm)	7 399	6 122	6 222	6 912	7 267	6 510	Total transport performance (mill. tonne-km)
<i>podle kategorií přepravní vzdálenosti</i>							<i>by distance moved</i>
0 - 50 km	176	226	201	345	215	303	0 - 50 km
51 - 150 km	1 297	1 163	1 184	1 291	1 398	1 354	51 - 150 km
151 - 300 km	3 166	2 554	2 494	2 683	2 962	2 676	151 - 300 km
301 - 500 km	2 447	1 950	2 063	2 238	2 316	1 903	301 - 500 km
501 km a více	313	229	281	355	376	274	501 km and over

Příloha 3: Schéma finanční analýzy



01. 07. 2010
Zpracovatel: O10/22 Ing. Jiří Koukol, Ph.D.

